



**UNIVERSIDAD DE CHILE
FACULTAD DE CIENCIAS FÍSICAS Y MATEMÁTICAS
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL**

PLAN DE ESCALAMIENTO PARA UN SAAS EN LA INDUSTRIA DE TALENTO

MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE INGENIERO CIVIL INDUSTRIAL

FABIÁN FELIPE LABARCA MERCADO

**PROFESOR GUÍA:
IGNACIO CALISTO LEIVA**

**MIEMBROS DE LA COMISIÓN:
EDGARDO SANTIBAÑEZ VIANI
GONZALO SANZANA ZÚÑIGA**

**SANTIAGO DE CHILE
2018**

**RESUMEN DE LA MEMORIA PARA OPTAR
AL TÍTULO DE:** Ingeniero Civil Industrial
POR: Fabián Felipe Labarca Mercado
FECHA: 2018-08-05
PROFESOR GUÍA: Ignacio Calisto Leiva

PLAN DE ESCALAMIENTO PARA UN SAAS EN LA INDUSTRIA DE TALENTO

El proyecto presentado en este informe busca diseñar una estrategia y plan de escalamiento comercial que le permita a la compañía adquirir nuevos clientes. Tomando en consideración que la organización está evaluando un proceso de escalamiento a nivel latinoamericano, comenzando desde la alianza pacífico.

Para lograr este cometido se comenzó por estructurar la estrategia de la organización por medio de un análisis interno y externo. Los cuales entregaron la información necesaria para poder diagnosticar las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. Permitiendo así crear una matriz FODA sobre la cual plantear los desafíos de la organización para aumentar su tasa de crecimiento. Luego se procedió a analizar el contexto que ofrecía cada uno de los países para terminar priorizando un orden sobre el cual comenzar a expandirse.

Del análisis interno se obtiene que la principal fortaleza de la organización radica en la posibilidad de crear tecnología basada en inteligencia artificial aplicada a recursos humanos. Mientras que su mayor debilidad radica en la ausencia de un sistema de ventas que le permita aumentar la tasa de crecimiento.

Luego en el análisis externo se concluye que la organización tiene una oportunidad temporal de crecer en el mercado bajo condiciones monopólicas. No obstante, se encuentra ante la inminente amenaza de que un competidor con mayor capacidad de desarrollo tecnológico y financiera.

Debido a lo anterior la organización debe aprovechar de crecer con la mayor rapidez posible y ocuparse de manera activa de asegurar su posición dentro del mercado. Actualmente su mayor ventaja en este escenario radica en el desarrollo de la inteligencia artificial dentro de un contexto latinoamericano, situación que le aseguro al menos unos meses antes de que otro competidor pueda igualar sus resultados desde afuera. Por ello, se recomienda a la organización comenzar sus operaciones afuera usando una estrategia *greenfield* debido al bajo costo inicial que tiene para un servicio SaaS. Priorizando por Colombia, luego Perú y por último México.

Finalmente se estructura una estrategia de Marketing que desde las 4P crea un sistema que busca hacerse cargo de este desafío.

*A la consciencia
La única que trasciende a la vida*

AGRADECIMIENTOS

“Por qué” corresponde a la filosofía de la misma forma que “cómo” corresponde a la ingeniería. Pero dentro de la FCFM se nos olvida que sólo la primera puede dar sentido real a nuestro trabajo y nuestras vidas.

Voy a comenzar agradeciendo a mi CEI, para que no celen porque comencé por mi CEIN. Hicieron que mi último año de U fuera el más feliz y me ayudaron a encontrar la paz en muchos aspectos que no me imaginé. Estaré con ustedes si me necesitan.

Mi querido CEIN, tengo que admitir que hay un antes y un después de conocerlos. Los admiro como persona y como profesionales. Hasta el día de hoy no entiendo muy bien cómo llegué ahí, pero estoy feliz por el conjunto de coincidencias que nos llevaron a hacer ese proyecto. Hoy siento que tengo un grupo en quienes puedo confiar independiente de lo que pase. Diego, Coteto, Fran, Agus, Seba, Coni, Castro y Vale, los amo mucho.

También quiero agradecer a mis amigos del colegio, Monte, Gaby y Vale. Nuestra amistad se ha consolidado los últimos años y siempre me ayudaron con una perspectiva externa de las cosas que me sucedían. Con ustedes mis miedos y preocupaciones suelen desaparecer y es más fácil encontrar la solución.

Entré a esta facultad buscando la esencia de la ingeniería y me voy decepcionado. Me voy asqueado del amor por el papel, el complejo de dios y las agresiones. Por un momento dudé, creí que así eran las cosas, pero tuve la suerte de trabajar en Aira. He aprendido mucho con mi equipo, más que habilidades, me ayudaron a encontrar el sentido que había perdido. Seguiremos creciendo y lo que hoy es un grupo de personas con delirios de grandeza, mañana será una mafia, la “Aira mafia”.

También quiero agradecer por sobre todo a mi familia. Admiro el compromiso de educar a alguien más allá de sus propias capacidades. Se que se esforzaron por asegurarme un futuro que decidí no seguir, pero quiero dejar en claro que eso no pasa por lo que estudie, sino por las capacidades con las que me criaron. Estaré bien, mis habilidades ya sobrepasan los desafíos de una vida normal, de aquí sólo queda ver hasta donde llegaré.

Por último, gracias a los y las que no están. Aquellas personas que me salvaron de la depresión y me enseñaron a amar, pero que hoy no están en mi vida. No se imaginan la huella que han dejado en mí.

Personalmente, no tengo claro “cómo”, pero sí se “por qué”. Creo en la ciencia al servicio de la humanidad para solucionar los problemas que la acongojan y tener esa posibilidad sin ejercerla es aberrante. Vivo para transformar la realidad y no me importa si gano poco, transo mi salud o felicidad porque al final crearé un mejor devenir para todas/os.

1 TABLA DE CONTENIDO

1	Introducción	1
1.1	Justificación.....	1
1.2	Objetivos y Resultados.....	4
1.3	Alcance de la Memoria.....	5
1.4	Metodología	5
2	Marco Conceptual.....	9
2.1	Seis Fuerzas de Porter.....	9
2.2	Cadena de Valor	9
2.3	Ciclo de vida de un Producto	10
2.4	Marketing Mix.....	11
2.5	AIDA.....	12
2.6	SaaS–Qual: Una forma de evaluar la calidad en servicios digitales	13
2.7	Customer Satisfaction (CSAT)	14
2.8	Marketing Digital	15
2.9	Gestión de Marca.....	16
2.10	Curva de adopción tecnológica	17
2.11	Estrategias de Entrada a nuevos mercados.....	18
3	Descripción de la Organización	21
3.1	Misión y Visión	21
3.2	Productos y Servicios.....	21
3.3	Mercado	22
3.4	Tecnología utilizada por la organización	23
4	Análisis Interno	26
4.1	Estructura Organizacional	26
4.2	Cadena de valor de AIRA.....	29
4.3	Resultados de venta.....	34
4.4	Fortalezas y debilidades de la organización.....	35
5	Análisis Externo	37
5.1	Clientes	37
5.2	Competidores actuales del mercado.....	41
5.3	Sustitutos	47
5.4	Nuevos competidores potenciales	50
5.5	Complementadores.....	53

5.6	Poder de negociación de los proveedores	55
5.7	Oportunidades y amenazas detectadas en el mercado	56
6	Definición de la estrategia y plan de internacionalización.....	59
6.1	Matriz FODA	59
6.2	Estrategia de Entrada a Mercados Extranjeros	61
6.3	Plan de entrada a otros países	63
7	Plan de comercialización	69
7.1	Segmento.....	69
7.2	Producto.....	69
7.3	Precio	75
7.4	Comunicación (Promoción).....	78
7.5	Distribución (Plaza).....	92
8	Evaluación Económica.....	95
8.1	Ingresos	95
8.2	Costos	95
8.3	Resultados	97
9	Conclusiones	98
9.1	Conclusiones del proyecto	98
9.2	Recomendaciones a la empresa patrocinadora	100
10	Bibliografía.....	101
11	Anexos	110
11.1	Anexo N°1: Encuesta de Satisfacción AIRA.....	110
11.2	Anexo N°2: Logos de la empresa antes del rediseño de marca.....	111
11.3	Anexo N°3: Logos y arquitectura de marca luego del rediseño.....	111
11.4	Anexo N°4: Parametrización de las cualidades de las arquitecturas de marca 112	
11.5	Anexo N°5: Post de L'Oreal sobre su sistema de reclutamiento sin automatización.....	113
11.6	Anexo N°6: Arquitectura del sitio previo rediseño	114
11.7	Anexo N°7: Arquitectura del sitio posterior rediseño	114
11.8	Anexo N°8: Heatmap del sitio www.airavirtual.com	115
11.9	Anexo N°9: Regresión lineal realizada sobre las impresiones que genera el contenido de AIRA	117
11.10	Anexo N°10: Flujo de caja para el proyecto en Perú	118
11.11	Anexo N°11: Flujo de caja para el proyecto en Colombia.....	119
11.12	Anexo N°12: Flujo de caja para el proyecto en México.....	120

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Descripción general de clientes.....	37
Tabla 2: Estimación del mercado potencial del servicio AIRA.....	39
Tabla 3: Penetración del internet y el celular en la alianza pacífico	54
Tabla 4: Utilización de LinkedIn en la población.....	55
Tabla 5: Número de proveedores por cada tipo de servicio que requiere AIRA.....	56
Tabla 6: Matriz FODA.....	60
Tabla 7: Estimación de costo del inicio operacional por país.	64
Tabla 8: Porcentaje de las firmas que introdujeron innovaciones en sus procesos	66
Tabla 9: Comparación del tamaño del mercado según país.	66
Tabla 10: Tasa impositiva a la renta según país	67
Tabla 11: Evaluación económica por país.....	68
Tabla 12: Evaluación de los postulantes de su experiencia en AIRA.....	70
Tabla 13: Precios relacionados con el servicio de AIRA	77
Tabla 14: Medios de comunicación recomendados para AIRA.....	80
Tabla 15: Resultados de Google Adwords	86
Tabla 16: Conversión observada de la página www.airavirtual.com	87
Tabla 17: Comparación de parámetros por país	97

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Análisis de Cadena de Valor.....	10
Ilustración 2: Ciclo de vida de un producto.....	11
Ilustración 3: Modelo AIDA.....	12
Ilustración 4: Teoría de la difusión de las innovaciones	18
Ilustración 5: Organigrama de AIRA.....	27
Ilustración 6: Postulantes a través de un proceso en AIRA.....	31

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Montos de los contratos de AIRA en CLP\$.....	34
Gráfico 2: Distribución por Industria de los Clientes de AIRA	38
Gráfico 3: Satisfacción por dimensiones	40
Gráfico 4: Frecuencia con la que se observa cada capacidad en un competidor.....	45
Gráfico 5: Porcentaje que cuenta con plataforma en español y presencia en Latinoamérica.....	46
Gráfico 6: Postulantes que han participado con anterioridad de un proceso on-line de reclutamiento.....	47
Gráfico 7: Empresas por año de servicios de reclutamiento	49
Gráfico 8: Empresas investigadas con software desarrollado con base en Inteligencia Artificial.....	51
Gráfico 9: Compañías investigadas con oficinas a nivel global.....	52
Gráfico 10: Sensibilidad del VAN ante la variación de clientes asignados por KAM	74
Gráfico 11: Redes sociales efectivas para realizar campañas B2B.	82
Gráfico 12: Seguidores de AIRA en LinkedIn	83
Gráfico 13: Alcance promedio de las publicaciones de AIRA por día.....	91
Gráfico 14: Proyección de la tasa de crecimiento de los seguidores de la página en LinkedIn.....	92

1 INTRODUCCIÓN

1.1 JUSTIFICACIÓN

Dentro de esta memoria se busca definir una estrategia y plan de escalamiento para la empresa llamada AIRA. Esta es un startup que desarrolla soluciones digitales para Recursos Humanos del tipo *Software as a Service* (SaaS) utilizando inteligencia artificial.

A continuación, se procede a justificar por qué es necesario realizar este plan dentro de la organización dado el contexto en el que se encuentra. Se comenzará desde la definición de escalamiento, para continuar con la de Startup, luego se desarrollará una teoría sobre las estrategias de crecimiento desde una perspectiva de marketing, también se definirá el problema que enfrenta la compañía dada esta conceptualización.

A partir de lo anterior se declararán los objetivos y resultados que tienen esta investigación. Luego se procederá a definir el alcance de esta y un marco metodológico sobre el cual se trabajará para cumplir con los objetivos propuestos.

1.1.1 Definición de escalamiento

La escalabilidad es la característica de un sistema que responde a la capacidad de enfrentar y funcionar bajo una carga de trabajo creciente. Un sistema que escala puede mantener o incluso mejorar su nivel de eficiencia cuando es sometido a una mayor carga operacional. En el caso de los mercados financieros; la escalabilidad se refiere a la capacidad para manejar demandas crecientes. Mientras que, en las compañías se refiere a aquellas que pueden mantener o aumentar su rentabilidad cuando aumentan los niveles de venta («Scalability» 2018).

Ahora bien, las empresas con base tecnológica se caracterizan por ser particularmente escalables. Esto se debe a que tienen menos barreras físicas para aumentar sus canales de distribución y entregar el servicio a más clientes. Lo que disminuye la cantidad de infraestructura requerida («Scalability» 2018).

De esta forma se da paso a la definición de economías de escala, que corresponde a la disminución de los costos por unidad a medida que aumenta la cantidad de productos producidos o servicios entregados (Tomczak, Reinecke y Kuss 2018).

Dado lo anterior, un proceso de escalamiento corresponde al aumento de la carga operativa de la organización por medio del incremento en la cantidad de productos o servicios entregados de manera satisfactoria. Lo que en términos de una compañía se traduce en dos resultados:

- Aumentar la cantidad de clientes con los que cuenta actualmente.
- Disminuir la cantidad de clientes que dejan de contratar el servicio.

1.1.2 Definición de una startup

Según la definición de (Graham 2012), un startup es una empresa diseñada para crecer rápido. Para lo cual debe cumplir con dos condiciones:

- a) Debe apuntar a un gran número de clientes.
- b) Debe tener la capacidad para alcanzar y entregar el servicio a todos ellos.

Sin embargo, la pregunta que surge es la tasa de crecimiento que debe tener una compañía de estas características. De esta forma el autor define tres fases de crecimiento.

1. Un período inicial de bajo crecimiento, en el cual la empresa está tratando de comprender su mercado y su producto.
2. La etapa en la cual la empresa comienza a comprender cómo alcanzar el mercado que se ha propuesto, lo que acelera el crecimiento.
3. Si se convierte en un startup exitoso, entonces crece hasta ser una compañía grande. Luego la tasa de crecimiento disminuye, ya sea por limitaciones internas o porque alcanza la capacidad máxima de su mercado.

De esta forma el autor define que un startup, al menos, debería crecer 5% a la semana, lo que equivale a un 12.600% anual, para alcanzar un nivel satisfactorio. Por otro lado, si llega a crecer a una tasa de 10% a la semana, equivalente a un 142.000% anual, la organización está teniendo resultados espectaculares.

Para alcanzar estos niveles de crecimiento (Thiel y Masters 2014) proponen que el Startup debe crear condiciones de mercado monopólicas. Lo que define como la imposibilidad de otras firmas de ofrecer sustitutos cercanos. Para lograr esto, la empresa debe ser capaz de crear un producto que sea 10 veces mejor que el ofrecido por el mercado en al menos una métrica, logrando así un crecimiento exponencial.

Ejemplos de estas métricas serían:

- Una entrega 10 veces más rápida que la competencia.
- Una satisfacción del cliente 10 veces mejor a la de la industria.
- Entregar acceso a 10 veces más clientes que el sistema actual.
- Reducir los costos 10 veces con respecto al competidor más cercano.

1.1.3 Estrategias de crecimiento

No obstante, para llegar a las metas de crecimiento planteados, es necesario definir una estrategia que permita sustentarla. Según (Tomczak, Reinecke y Kuss 2018), las tareas fundamentales para el crecimiento de una compañía se pueden separar en cuatro:

- Adquisición de nuevos clientes.
- Retención de clientes.
- Innovación de productos.

- Mantención de productos.

La especialización de las compañías en estas tareas genera tantos perfiles como combinaciones factibles. De esta forma surgen dos posibles estrategias:

- Concentrarse en una tarea y alcanzar superioridad operativa en ella por sobre las demás para sustentar el crecimiento.
- Intentar alcanzar un nivel de desarrollo en las cuatro para generar crecimiento y oportunidades de rentabilidad.

Según los estudios recopilados por (Tomczak, Reinecke y Kuss 2018), la estrategia que entrega mejores resultados es la segunda. No obstante, se corre el riesgo de no desarrollar capacidades suficientes para trabajar las cuatro de manera efectiva.

1.1.4 Planteamiento del problema

A mediados del 2017 dentro de la compañía habían pasado por varios procesos de iteración del producto durante el 2016 y 2017 para llegar al modelo de servicio de AIRA. No obstante, hasta esa fecha, no existían clientes que tuvieran un contrato. Por el contrario, sólo había usuarios esporádicos ya que el servicio se había logrado vender por proyecto.

Para inicios del 2018, la compañía contaba con 8 contratos y 8 integrantes en el equipo. De esta forma, la organización deja de lado la etapa de entrada en el mercado y comienza su fase de crecimiento. Con el producto ya desarrollado, se comienza a trabajar en la creación de más productos basados en inteligencia artificial, en paralelo al sistema de reclutamiento (Artificial Intelligence Recruitment Assistant).

En las conversaciones iniciales con la compañía patrocinadora se detectó que la organización no contaba con un sistema comercial robusto. En ese momento la totalidad de las ventas provenían de la fuerza de venta generada desde los propios fundadores. Más aún los clientes que habían llegado hasta ese minuto por canales alternativos se habían enterado de los servicios por medio de recomendaciones.

De esta forma se observó que no existía un equipo responsable de realizar el marketing de la compañía, no se estaban utilizando medios de comunicación y no se tenía definida una estrategia comunicacional clara. Lo que estaba limitando su alcance y su capacidad de generar nuevos clientes disminuyendo sus posibilidades de escalamiento. Sin embargo, dado el sistema SaaS con el que estaban entregando el servicio, se observaba que el sistema tenía la capacidad de atender más usuarios.

Por otro lado, según el diagnóstico de la empresa patrocinadora, no existía una solución similar en capacidades dentro de Chile. Pero sabían que las posibilidades de que un nuevo competidor surgieran eran altas. Por lo que la compañía estaba presionada por aumentar la cantidad de clientes con los que cuenta.

Esta necesidad de crecimiento de la organización responde a la presión que tienen los startups tecnológicos por aumentar su masa de clientes para poder competir y generar utilidades (Gnanasambandam, Miller y Sprague 2017). Más aún, durante el 2017 se produce la irrupción de Google dentro del mercado de la Inteligencia Artificial aplicada a Recursos Humanos (Bersin 2017a). Generando más urgencia por poseer una mayor participación de mercado antes de que existan competidores con capacidades similares a las de la empresa patrocinadora.

Por otro lado, cada contrato tiene un monto promedio de CLP\$ 50 millones lo que hace vulnerable a la compañía frente a las decisiones de los clientes. Siendo uno de los principales riesgos que estaba enfrentando la compañía.

De esta forma, si se traduce en las tareas centrales descritas por (Tomczak, Reinecke y Kuss 2018) en el sub-capítulo 1.1.3. La compañía estaba teniendo problemas con dos de las cuatro tareas fundamentales para alcanzar una estrategia de crecimiento efectiva.

- Adquisición de nuevos clientes.
- Retención de clientes.

1.2 OBJETIVOS Y RESULTADOS

1.2.1 Objetivo general

Dado lo anterior, el objetivo del proyecto es diseñar una estrategia y plan de escalamiento comercial que le permita a la compañía adquirir nuevos clientes.

Complementario a lo anterior, basándose en la teoría de (Graham 2012; Thiel y Masters 2014), la empresa patrocinadora se ha fijado una meta de aumentar sus ingresos anuales en 10 veces al año con respecto al periodo anterior. Lo cual será medido en la suma del valor de los contratos con los que cuente.

1.2.2 Objetivos específicos

Para lograr lo anterior, se crean objetivos específicos que buscan definir la estructura del presente informe:

1. Identificar las oportunidades de crecimiento que tiene la organización dada las condiciones actuales del mercado y reconocer las amenazas de potenciales competidores y sustitutos.
2. Establecer una estrategia y plan de escalamiento para la organización que le permita aumentar su número de clientes y mantener su tasa de retención en el largo plazo.
3. Desarrollar una estrategia y un plan de marketing que le permita entrar a mercados extranjeros dentro de Latinoamérica en el mediano plazo.
4. Realizar una evaluación económica de la implementación del plan diseñado en el presente informe.

1.2.3 Resultados esperados

Los resultados esperados consisten en:

1. Presentar un plan de acción que permita a la compañía aprovechar las oportunidades que se encuentran en el mercado para crecer de manera exponencial.
2. Presentar el valor percibido de los usuarios actuales de los servicios y reconocer la compatibilidad con nuevos clientes potenciales.
3. Determinar las amenazas que podrían mermar el aumento en las ventas de la organización y mostrar un plan de acción que permita disminuir este riesgo.
4. Presentar una estrategia comercial que determine los cambios y acciones necesarias para que se creen nuevos clientes en el extranjero.
5. Presentar una evaluación económica que permita cuantificar el nivel de inversión requerido para implementar el plan comercial diseñado en el presente documento.

1.3 ALCANCE DE LA MEMORIA

Esta memoria se está realizando en conjunto con la asesoría y el acuerdo de AIRA. Donde el CEO es la contraparte del memorista, y eventualmente será discutido por el equipo para realizar su implementación.

Este proyecto no considera dentro de su alcance la evaluación de resultados producto de la implementación de la estrategia comunicacional. Principalmente por el tiempo que se demorarían en ser observables como resultados en las ventas de la compañía.

Este trabajo se centrará en las posibilidades de comercialización del servicio que se conoce como AIRA dentro de la compañía. Ya que es el servicio que cuenta con mayor cantidad de clientes y que tiene la mayor posibilidad de crecimiento en el corto plazo debido a la etapa de desarrollo en el que se encuentra. No obstante, el desarrollo del plan de marca incorporará el resto de los servicios dentro de la arquitectura diseñada.

Por último, producto del acuerdo que se tiene con la compañía, el alcance de esta memoria involucra la planificación detallada del plan de comercialización. No así un plan operativo o de desarrollo organizacional.

Las encuestas realizadas para llevar a cabo este trabajo se realizarán dentro del espacio geográfico nacional, pudiendo haber excepciones puntuales.

1.4 METODOLOGÍA

Para llevar a cabo la memoria se definirá un marco metodológico sobre el cual se realizará la investigación. De esta forma se propone una secuencia de pasos a realizar para poder realizar el análisis definido en el capítulo anterior. Para el cual se requieren datos de mercado que serán trabajados para poder llegar a las conclusiones correspondientes.

1.4.1 Descripción de la organización

Antes de realizar el análisis interno, se realizará una descripción de la organización para contextualizar sobre el tipo de empresa que se realizará la memoria. El objetivo de esto es recopilar los datos fundamentales que permiten comprender el mercado en el que opera la compañía y sus objetivos actuales en el largo plazo.

Este módulo contendrá la misión y visión de la organización. Además de una descripción detallada de los productos y servicios que ofrece. La tecnología con la que trabaja desarrollando sus servicios y el mercado en el cual se encuentra inserta.

1.4.2 Análisis interno

Para realizar el análisis interno se desarrollará la cadena de valor de la compañía a partir del modelo (Porter 1985). El cual busca determinar las actividades que crean valor de cara al cliente y cuáles no.

También se realizará un análisis de la estructura organizacional de la compañía para determinar si está en condiciones de llevar a cabo un proceso de escalamiento o si deberá realizar cambios.

Para poder completarla se realizarán entrevistas al equipo directivo y operativo de la organización. Con lo que se busca establecer cuáles son las tareas fundamentales que agregan valor dentro del proceso de reclutamiento de AIRA.

Con todo lo anterior, se establecerán las fortalezas y debilidades de la empresa patrocinadora para poder diseñar la estrategia y el plan comercial de la organización.

1.4.3 Análisis de mercado

El análisis de mercado comenzará desde una investigación nacional para comprender quienes son los actores que se encuentran participando. En primera instancia se busca definir nuevos competidores, sustitutos y clientes. De la misma forma se investigará los complementadores que permiten que existan los servicios de AIRA y determinar las condiciones actuales de competencia.

No obstante, dada la naturaleza de la compañía, el análisis debe expandirse fuera de Chile. En particular porque la amenaza de nuevos competidores involucra a compañías extranjeras y porque la organización tiene como objetivo expandirse dentro de Latinoamérica.

Por consecuencia se realizará una investigación dentro de los países de la Alianza del Pacífico, compuesta por Perú, Colombia, Chile y México. Dentro de los cuales se busca determinar la posibilidad de entrar adaptando el modelo que la compañía ha tenido en Chile.

1.4.4 Definición de la estrategia

Para definir la estrategia se tomarán los datos recopilados dentro del análisis interno y externo con lo que se construirá un mapa estratégico, basándose en la teoría de (Kaplan y Norton 2000). Con ello se busca determinar las diferentes acciones que se requieren para poder implementar la estrategia propuesta en todos los niveles.

Por último, se diseñará una estrategia para comenzar a vender el producto dentro de los países de la Alianza del Pacífico, compuesta por Chile, Colombia, Perú y México. Esto incluye una priorización de los países que la compañía deberá considerar para comenzar a operar dadas sus capacidades y el contexto que enfrentará.

La elección de países responde a la existencia actual de clientes dentro de esos países. Que en algunos casos corresponde a líneas de negocios que son parte de clientes que tienen sus casas matrices en Chile. No obstante, se evaluará la factibilidad de entrada en cada uno de los países con el fin de tener un marco de prioridad que permita comparar cual mercado ofrece la mejor oportunidad de crecimiento.

1.4.5 Marketing mix

Luego de lo anterior, se utilizarán las conclusiones obtenidas para diseñar un modelo de marketing mix, con el que se busca comercializar el producto aumentando las ventas de la compañía.

1.4.5.1 Producto

Una vez establecida la estrategia se buscará determinar la mejor manera de entregar valor a los consumidores actuales y potenciales.

En función de lo anterior, se estructurará el rol de los *Key Account Manager* (KAM), dentro del producto. Según declaraciones de la organización sus KAM son fundamentales para el correcto desempeño de la plataforma. Siendo especialmente importantes en el inicio del proceso debido al aprendizaje que se requiere para utilizar algunas de las funcionalidades de la plataforma.

Por último, se desarrollará una estrategia de marca que logre capitalizar dentro del *Brand Equity*¹ parte del valor generado al cliente. Para ello, se rediseñará la marca actual de AIRA en función de sus fines estratégicos y del valor que busque generar en sus clientes.

1.4.5.2 Precio

Lo primero que se realizará será determinar la forma en la cual los sustitutos y competidores de AIRA definen actualmente su precio. Una vez realizado esto, se revisará la forma de que los servicios de AIRA pueden ser valorizados monetariamente frente al cliente.

¹ La definición de este concepto se puede encontrar en el capítulo 2.9.

De la misma forma, se buscará una forma estratégica de mostrar los precios tal que permita un crecimiento exponencial de la organización equilibrando con su rentabilidad.

1.4.5.3 Plaza (dar acceso al consumidor)

Por un lado, los servicios digitales de AIRA caben dentro de la categoría de SaaS por lo que inicialmente el internet sería la principal forma de dar acceso a los clientes del servicio. No obstante, todos los servicios de AIRA tienen al menos la participación de un KAM, por lo que existe una componente humana que ayuda a dar acceso al servicio.

Dado lo anterior, se resuelve como necesario analizar la necesidad de este agente dado que la compañía quiere crecer de manera internacional. Y determinar posibles alternativas que permitan obtener resultados similares en el largo plazo, pero que permitan que otros clientes accedan al servicio.

1.4.5.4 Promoción

Para la promoción se diseñarán y determinarán los canales necesarios para que aumenten la cantidad de clientes potenciales que son conscientes de los servicios de AIRA. Para lo anterior, se utilizará el AIDA² como modelo de promoción terminando en la venta del producto.

Con esto, se intenta descubrir los medios efectivos para aumentar la cantidad de personas que pasan a través del proceso. Dentro de lo cual se evaluarán estrategias de Growth Hacking y Marketing Digital, diseñando un sistema que considere la propuesta de valor del producto y el mercado donde está compitiendo.

1.4.6 Evaluación económica

Para realizar la evaluación económica se tomarán los costos asociados al plan de comercialización del producto y se estimarán los ingresos a partir del supuesto de que AIRA puede llegar a abarcar un 20% del mercado estimado.

Con ello se evaluará la factibilidad económica del plan y se evaluará un potencial proceso de financiamiento para la compañía.

² Este concepto será definido dentro del capítulo 2.5.

2 MARCO CONCEPTUAL

2.1 SEIS FUERZAS DE PORTER

El modelo original de Porter (Porter 1979; Tomczak, Reinecke y Kuss 2018) fue propuesto en 1979 en la Harvard Business Review (HBR). El cual consistía en una metodología para analizar los diferentes actores de un mercado donde se ven enfrentadas las organizaciones. De esta manera permite realizar un análisis del contexto competitivo en el cual se desenvuelve la compañía.

Estas fuerzas consistían en

- **La amenaza de nuevos entrantes.**
- **La competencia actual de quienes están disputando el mercado.**
- **El poder de negociación de los consumidores.**
- **El poder de negociación de los proveedores.**
- **La amenaza de servicios o productos sustitutos.**

No obstante, el modelo fue criticado por diversos sectores («Six Forces Model» 2018). Lo que llevó a Porter a incluir durante la década de 1990 una sexta fuerza que interviene en el mercado. En este contexto la fuerza sería:

- **El impacto de productos complementarios ya existentes.**

Por este motivo el análisis realizado en el presente informe tomará en cuenta la existencia de esta última fuerza para poder realizar un análisis más acabado. Especialmente porque parte de los servicios de AIRA requieren que exista una base tecnológica adecuada dentro del país que opera.

2.2 CADENA DE VALOR

El análisis de cadena de valor (Porter 1985; Hitt, Ireland y Hoskisson 2008; Tomczak, Reinecke y Kuss 2018) consiste en la evaluación que permite a las empresas saber cuáles son las partes de sus operaciones que crean valor y cuáles no. De esta forma la organización puede obtener rendimientos superiores al promedio cuando el valor que crea es superior a los costos que contrae para crearlo.

Estas se separan en dos categorías, por un lado, están las actividades primarias que se relacionan con la elaboración de un producto, su distribución, su venta y su postventa. Y también se encuentran las actividades de soporte que brindan la ayuda que se requiere para el buen funcionamiento de las actividades primarias.

Estas se pueden observar enumeradas como parte de la Ilustración 1.



*Ilustración 1: Análisis de Cadena de Valor
Fuente: Extraído de Wikipedia*

Como parte del análisis, se debe revisar cada una de estas para determinar cuáles son las actividades en las cuales la compañía genera el mayor valor. Y por otro lado aquellas en las cuales debe mejorar para poder incrementar sus resultados.

2.3 CICLO DE VIDA DE UN PRODUCTO

Según fue definido por (Levitt 1965), un producto pasa por cuatro etapas dentro de su ciclo de vida.

La primera es la etapa del desarrollo del mercado (*market development*). Es el primer momento en el que sale a la venta y en muchas ocasiones no se tiene una demanda probada ni se han desarrollado todos los aspectos técnicos. Las ventas son bajas y crecen lentamente.

La segunda etapa corresponde a la de crecimiento (*growth*). Esta se caracteriza por un crecimiento rápido de las ventas del producto. En esta etapa se desarrollan nuevos canales de ventas que permiten que más clientes tengan acceso al producto. En esta fase se empieza a observar un mayor atractivo del servicio o producto, lo que suele atraer a nuevos competidores.

La tercera etapa corresponde a la maduración (*maturity*). En ella las ventas crecen a la par con la población. Se caracteriza por el surgimiento de la competencia de precios, que se comienza a hacer intensa. Para sostener su posición las marcas comienzan a construir marcas más poderosas por medio de la diferenciación. Es en esta etapa, en la cual una

estrategia de crecimiento adecuada es fundamental para el correcto escalamiento del servicio.

La cuarta y la última etapa, corresponde a la etapa de declinación (*decline*). En esta se observa que la oferta supera a la demanda de los consumidores. Haciendo que exista sobre capacidad de producción y que empresas relacionadas al rubro comiencen a cerrar.

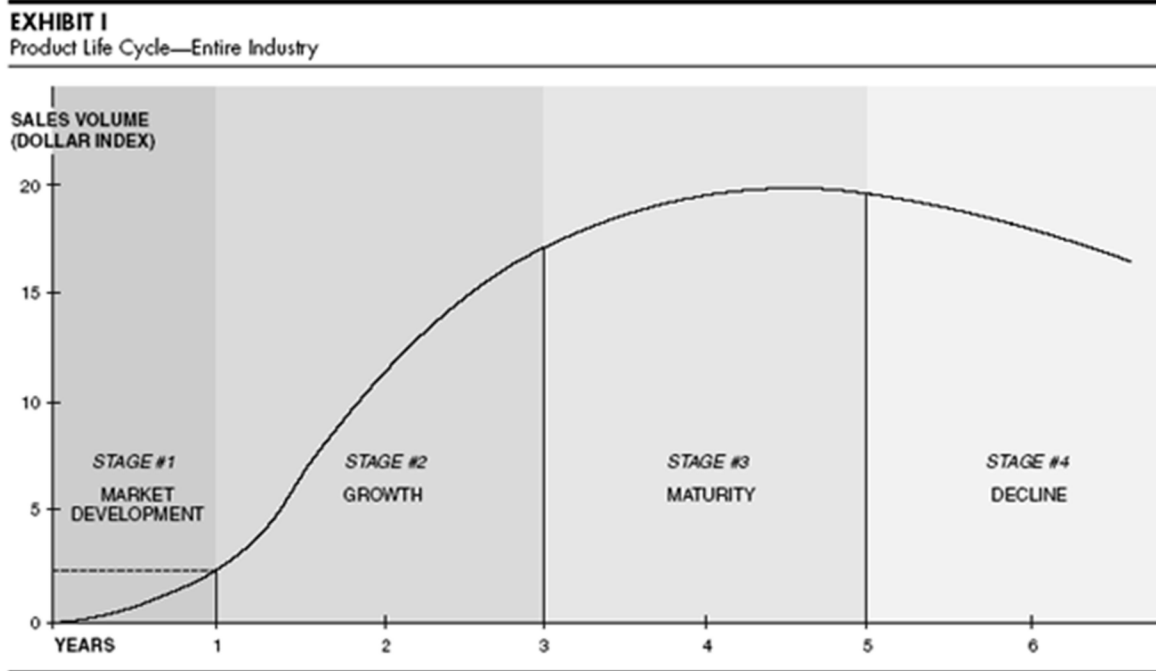


Ilustración 2: Ciclo de vida de un producto
Fuente: Harvard Business Review

2.4 MARKETING MIX

El marketing mix es una de las estructuras más utilizadas dentro de la disciplina (Tomczak, Reinecke y Kuss 2018), y suele ser referido como las *4P's*. El esquema original, el cual será utilizado para este informe, consiste en dividir las herramientas de marketing en:

- **Producto:** consiste en el servicio o ítem que satisface la necesidad del cliente. Estos pueden ser tangibles como los bienes o intangibles como las experiencias o ideas.
- **Precio:** se refiere a las unidades monetarias que un cliente debe gastar para tener acceso al producto o servicio.
- **Plaza:** corresponde a los canales por los cuales se les da acceso a los clientes de obtener el producto. En el caso de un retailer serían las tiendas, como en el caso de una SaaS, sería su página web.
- **Promoción:** hace referencia a las acciones comunicacionales que llevará a cabo la empresa para que sus clientes conozcan el producto.

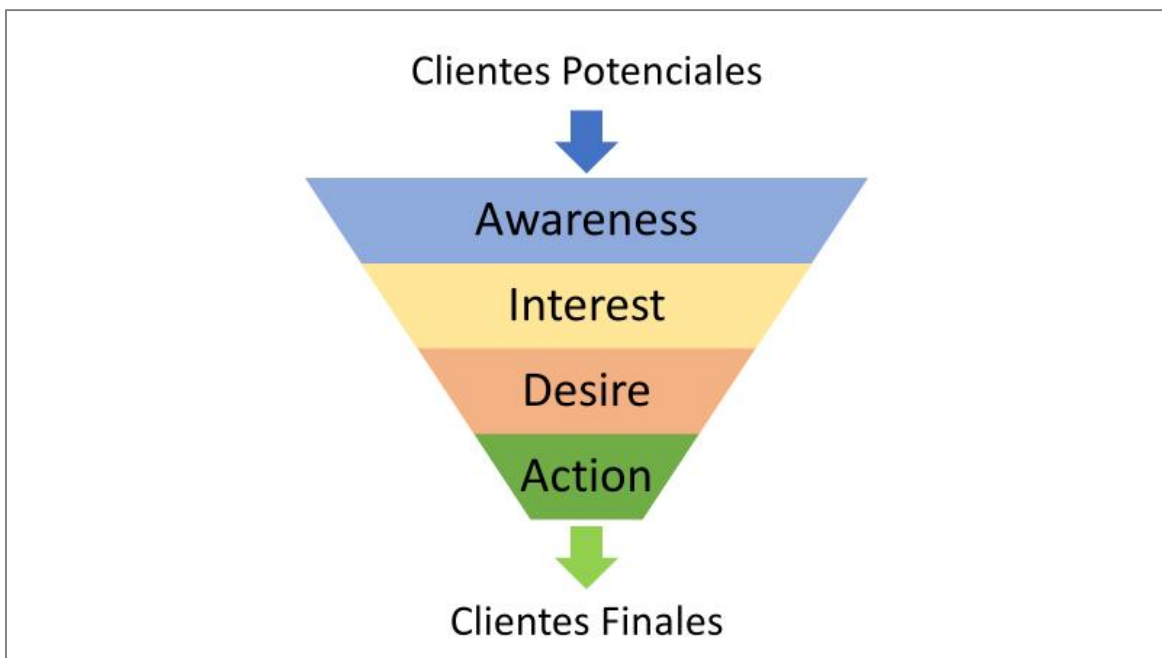
2.5 AIDA

Este modelo ha sido utilizado fuertemente en marketing e intenta describir los pasos utilizados por un cliente potencial desde que conoce la marca hasta que realiza la compra. Fue inicialmente propuesto por E. Lewis en 1898 (Tomczak, Reinecke y Kuss 2018) como un modelo de comunicación efectiva. El nombre del modelo representa un acrónimo para:

1. **Awareness:** el consumidor se vuelve consciente de la marca y del producto.
2. **Interest:** el cliente se comienza a interesar por la marca y el producto y trata de aprender cómo podría serle beneficioso.
3. **Desire:** el potencial consumidor desarrolla una disposición favorable hacia la marca y el producto.
4. **Action:** el cliente desarrolla la intención de comprar el producto o servicio, intenta o logra ir a comprarlo.

Además, se le suele incluir un quinto elemento que se define como:

5. **Loyalty:** el cual se define como la lealtad del consumidor hacia el producto. La cual puede decantar en una referencia hacia otro consumidor potencial o en la permanencia como cliente.



*Ilustración 3: Modelo AIDA
Fuente: Elaboración Propia*

El modelo está diseñado de tal forma, que existe un número determinado de clientes potenciales a los que se puede llegar desde el producto. De ellos, sólo un porcentaje son conscientes del producto, una fracción menor se muestra interesada, menos manifiestan deseo y por último sólo algunos se convierten en clientes finalmente. De esta forma, se

pueden construir tasas de permanencia de los potenciales clientes en cada una de las etapas.

2.6 SAAS-QUAL: UNA FORMA DE EVALUAR LA CALIDAD EN SERVICIOS DIGITALES

Parte fundamental de comprender el valor que percibe el cliente requiere de una medición metodológica para determinar los componentes con los que se encuentra satisfecho. De esta forma, se llega a la metodología SERVQUAL (Parasuman, Zeithaml y Berry 1988). La cual fue probada como metodología dentro de industrias como banca, telecomunicaciones, salud y retail.

La encuesta es un sistema multidimensional de investigación que evalúa el servicio de una compañía en ejes:

- **Confiabilidad:** la capacidad de entregar el servicio de la forma esperada y con precisión.
- **Seguridad:** la capacidad de los colaboradores de generar confianza en los clientes.
- **Tangibles:** la apariencia del lugar donde se atiende al cliente, el equipo, las personas y el material comunicativo.
- **Empatía:** la preocupación por ayudar de manera individualizada al consumidor.
- **Receptividad:** la disposición a ayudar al consumidor y de proveer un servicio rápido.

El modelo de evaluación se construye bajo el paradigma de expectativas-confirmación. Por lo que mide la diferencia entre el servicio esperado por el consumidor y el percibido. Lo que se termina planteando en la siguiente ecuación:

$$SQ = P - E$$

Donde:

- **SQ:** es la calidad del servicio recibido.
- **P:** es la percepción que tiene el cliente del servicio.
- **E:** es la expectativa que tiene del servicio que se le entrega.

Ahora bien, si uno observa el instrumento y la teoría bajo la cual fue construido, este no cuenta con una base que permita utilizarlo para evaluar la calidad de un servicio digital. Por lo que se hace necesario buscar otra solución.

De esta forma surge la SaaS-Qual (Benlian, Koufaris y Hess 2011), la cual corresponde a una variación de la encuesta anterior pero se sustenta bajo la misma teoría conceptual. En esta las dimensiones evaluadas son:

- **Relacionamiento (Rapport):** incluye todos los aspectos sobre la habilidad del proveedor SaaS para entregar conocimiento, preocupación, soporte cortés y atención individualizada.
- **Disponibilidad (Responsiveness):** consiste en la habilidad del proveedor para asegurar la disponibilidad del servicio y desempeño de la aplicación SaaS. Además de la disponibilidad del equipo de soporte para resolver dudas.
- **Confianza (Reliability):** responde a la capacidad de entregar el servicio acorde a los compromisos con el cliente de manera precisa, en tiempo y de la forma esperada.
- **Flexibilidad (Flexibility):** cubre la libertad que posee el cliente para cambiar las disposiciones contractuales o las funcionalidades técnicas en relación con el vendedor del servicio SaaS.
- **Funcionalidades (Features):** evalúa el nivel en el cual las funcionalidades claves y diseño del servicio responden a las necesidades de negocio que tienen los consumidores.
- **Seguridad (Security):** incluye todos los aspectos necesarios para asegurar y prevenir que existan aperturas de información no intencionadas o corrompimiento de datos.

2.7 CUSTOMER SATISFACTION (CSAT)

Corresponde a un KPI utilizado comúnmente para realizar seguimiento a la satisfacción de los clientes con la organización y los productos y/o servicios («What Is CSAT and How Do You Measure It? | Qualtrics» 2018). Las personas consultadas responden dentro de la siguiente escala:

1. Muy insatisfecho.
2. Insatisfecho.
3. Neutral.
4. Satisfecho.
5. Muy satisfecho.

Luego para calcular el parámetro se realiza una suma de los clientes satisfechos dividida por la cantidad total de encuestados.

$$CSAT = (CS)/(CT) \times 100$$

Donde:

- **CSAT:** corresponde al índice de satisfacción de los usuarios. El cual se expresa como un porcentaje del total de usuarios.

- **CS:** corresponde a los usuarios encuestados que manifestaron una nota 4 o 5.
- **CT:** corresponde a la totalidad de usuarios que participaron de la medición.

2.8 MARKETING DIGITAL

Dado que el servicio de AIRA es de SaaS, el cual es accedido desde un browser³. Se decide que se evaluará la posibilidad de desarrollar este tipo de herramientas dentro de la organización como parte del marketing mix.

El marketing digital se define como la utilización de tecnologías digitales para realizar marketing, mayormente a través de internet, pero incluye teléfonos y la creación de publicidad online.

Algunos métodos incluidos en este tipo de marketing son:

- **Search Engine Optimization (SEO):** corresponde a la utilización de contenido para que el sitio de la compañía aparezca lo más cercano posible a la primera posición dentro de los buscadores, cuando el cliente hace búsquedas relacionadas con su oferta de valor.
- **Search Engine Marketing (SEM):** corresponde a la utilización eficiente de avisos para que aparezcan cuando un potencial cliente realiza búsquedas dentro de un buscador.
- **Content Marketing:** corresponde a la generación de contenido importante para el cliente potencial a modo de generar interés por el producto y posicionar la marca. En la práctica es complementario al SEO.
- **Influencer Marketing:** corresponde al posicionamiento de una persona de la compañía dentro de los medios digitales para fortalecer su marca personal. Y de esa forma potenciar la marca de la empresa y el producto dentro de los consumidores.
- **Data-driven Marketing:** se refiere a la utilización de big data para segmentar y reconocer con mayor detalle el tipo de campaña que tendrá mayor efecto en la audiencia.
- **E-mail direct marketing:** corresponde a la versión más sofisticada del SPAM o campañas de correos simples. En estas se utilizan datos de los usuarios para definir mejor el contenido que se le enviará a cada uno a través de segmentaciones y personalizaciones.
- **E-books:** de manera similar al content marketing, corresponde a la creación de libros digitales para posicionar la marca personal del autor o la compañía y así potenciar las ventas. La generación de libros digitales permite una distribución y creación de libros a bajo costo, ofreciendo la oportunidad para este formato de marketing.

³ Un browser corresponde a un programa que permite acceder a una página web. Entre los más utilizados están Google Chrome, Mozilla Firefox, Internet Explorer, Safari y Opera.

2.9 GESTIÓN DE MARCA

Según la definición de (Kapferer 2008), una marca es un deseo compartido e idea exclusiva impregnada en los productos, servicios, lugares y/o experiencias.

Para comprender mejor el valor que tiene una marca es necesario separar sus elementos en tres. Los cuales son:

- **Activos de marca:** corresponden a las fuentes de la influencia de una marca. Tales como consciencia, imagen o relación con los consumidores.
- **Fuerza de la marca:** son los resultados que genera la marca. Sus resultados se miden en función de indicadores de competitividad, tales como participación de mercado, liderazgo en el mercado, índice de lealtad del consumidor y sobreprecio.
- **Valorización de la marca:** es la habilidad de la marca para generar utilidades ya que esta carece de valor si es incapaz de generar una rentabilidad.

Dentro de la teoría de marketing, se considera que la marca es una propiedad del producto (Tomczak, Reinecke y Kuss 2018). Por lo que es considerado como una subárea dentro del Marketing Mix y por ende será desarrollado dentro de este en el plan de comercialización.

Dado que las marcas generan un valor a la empresa, cuando esta posee más de una se comienza a hablar de portafolio de marcas (*brand portfolio*). No obstante, las marcas se comienzan a relacionar entre sí cuando una organización posee más de un producto. Lo que provoca que la arquitectura de las marcas sea una decisión estratégica dentro de las organizaciones dado que pueden llegar a alterar la tasa de crecimiento de la compañía o su rentabilidad.

Según la teoría de gestión de marca, actualmente existen 4 arquitecturas de marca que se pueden implementar. Estas son:

- **House of Brands:** corresponde a una arquitectura donde la marca padre no es directamente relacionable con las submarcas. En la práctica, si uno observa el producto o servicio de estas compañías no puede inferir la marca que la controla de manera fácil. Un ejemplo de esta arquitectura es Unilever con sus productos.
- **Endorsed Brands:** es una arquitectura donde la marca padre es relacionable con la submarca, pero no de manera directa. Un ejemplo de ello son Sony o Microsoft con sus respectivas consolas de juego, PlayStation y Xbox.
- **Sub Brands:** corresponde a una estructura en donde los productos o servicios no tienen presente la marca padre, pero permiten reconocerla fácilmente. De esa forma los productos obtienen el prestigio de manera directa. Un ejemplo de esta estructura corresponde a Apple y sus productos.

- **Branded House:** los consumidores ven la marca padre en cada una de las actividades de la organización, y este es el nombre reconocido por todos sus *stakeholders*. Esta estructura puede ser utilizada con submarcas, siempre y cuando contenga el nombre la marca padre. Algunos ejemplos de esto son Virgin y Amazon, donde cada uno de sus productos y servicios contienen a la marca padre.

Dentro de la industria se pueden observar estas cuatro estructuras, no obstante, mientras más grande es la compañía, es más común encontrar estructuras híbridas. En el caso de los hoteles Marriot, existen líneas de negocio donde su marca se encuentra presente con todas las arquitecturas antes mencionadas.

2.10 CURVA DE ADOPCIÓN TECNOLÓGICA

La curva de adopción fue inicialmente propuesta por Everett Rogers en 1962 y que fue desarrollada más tarde para marketing por (Moore 2002). En este se segmenta a la población en función de su disposición a comprar innovaciones tecnológicas dentro de una distribución normal. Para esto, se plantean cinco segmentos:

- **Innovadores (Innovators):** corresponden a las personas que están dispuestas a tomar más riesgos. Tienen alto estatus social, liquidez financiera y se encuentran más cercanas a las fuentes científicas de la innovación. Su tolerancia al riesgo les permite adoptar tecnologías que podrían fallar finalmente. Corresponden al 4% de la población.
- **Adoptadores tempranos (Early Adopters):** al igual que los innovadores tienen un alto estatus social, pero carecen de la solvencia financiera para tomar su nivel de riesgo. Tienen una alta relevancia debido a su capacidad para afectar la opinión del resto de las categorías de adoptadores.
- **Mayoría precoz (Early Majority):** este grupo posee un estatus social promedio y suelen tener un tiempo de adopción significativamente más largo que las dos categorías anteriores.
- **Mayoría tardía (Late Majority):** este grupo observa las innovaciones con un mayor grado de escepticismo, lo que afecta su tiempo de adopción con respecto a los otros dos grupos. Tienen un estatus social bajo el promedio y baja solvencia financiera por lo que son menos propensos a tomar riesgos.
- **Rezagados (Laggards):** son el último segmento en adoptar la innovación. Este grupo tiene aversión a los agentes de cambio y tienden a promover las tradiciones. Tienen muy bajo estatus social y suelen mantener contacto sólo con familiares y amigos cercanos.

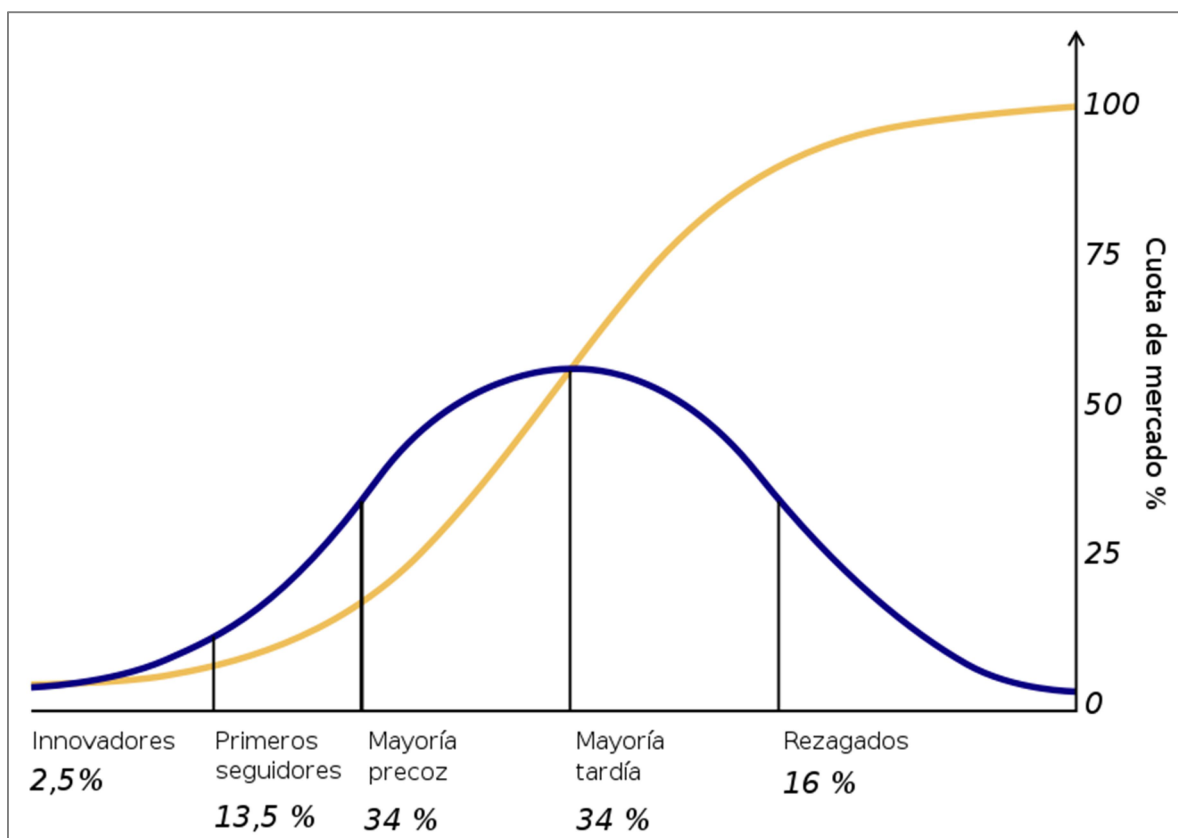


Ilustración 4: Teoría de la difusión de las innovaciones
Fuente: Wikipedia

Complementario a lo anterior, en (Moore 2002) se plantea que para los productos y servicios basados en innovación tecnológica es especialmente difícil pasar desde el grupo de los *early adopters* a la *early majority*. Estancando el proceso de crecimiento de la organización, haciendo que esta eventualmente fracase si no logra vender en este nuevo segmento. A este fenómeno el autor lo llama el “abismo”.

Por el contrario, si la compañía logra superar esta fase, comienza un proceso de crecimiento exponencial que perdura hasta que abarca el segmento de la *early majority*. Después del cual el crecimiento comienza a decrecer hasta casi desaparecer.

2.11 ESTRATEGIAS DE ENTRADA A NUEVOS MERCADOS

2.11.1 Tipos de estrategias de entrada

Según lo expuesto en (Hitt, Ireland y Hoskisson 2008), existen tres tipos de estrategia para gestionar las operaciones en países extranjeros dentro de las firmas. Las cuales, varían en función del control que quiere tener la compañía sobre los productos/servicios versus la adaptabilidad que busca tener con respecto a las necesidades locales.

De esta forma surgen las estrategias:

- **Multinacional:** es una estrategia internacional que descentraliza las decisiones estratégicas y operativas con el fin de que la unidad estratégica de negocios de cada país pueda adaptar los productos a su mercado local.
- **Global:** es una estrategia internacional dictada por la oficina matriz para competir y que la empresa utiliza para ofrecer productos estandarizados en los mercados de todos los países.
- **Transnacional:** es una estrategia internacional mediante la cual la empresa busca, además de lograr la eficiencia global, responder a nivel local.

2.11.2 Formas de entrar a un mercado extranjero

Según lo que se plantea en (Hitt, Ireland y Hoskisson 2008), una compañía tiene 5 opciones de entrada a un país. Las cuales se diferencian por el control que puede ejercer la compañía, el costo de iniciar la operación y los rendimientos potenciales sobre la operación.

- **Exportación:** corresponde al envío de sus productos al país extranjero desde el lugar de origen de la compañía. Permite una rápida implementación y usualmente se realizan acuerdos con compañías locales. Parte de sus desventajas es que permite un escaso control sobre la venta del producto y tiene un costo alto de implementación debido a la logística y el transporte asociado.
- **Licenciamiento:** se define como un acuerdo en el cual una compañía permite que una empresa extranjera le compre a otra el derecho de fabricar y vender sus productos en un país anfitrión o un conjunto de estos. Entrega una implementación rápida y de bajo costo. No permite control sobre lo que sucede con la venta en el extranjero y tiene un bajo rendimiento sobre la inversión comparado con otras formas de venta.
- **Alianzas Estratégicas:** corresponde al mutuo acuerdo entre dos compañías de trabajar en conjunto de manera que ambas obtengan beneficios. El principal problema radica en la integración que se requiere entre compañías que pueden contar con culturas diferentes y hasta incompatibles. No obstante, permite reducir y compartir el riesgo de iniciar una operación en el extranjero. Además, acelera el proceso de aprendizaje debido a que existe una de las empresas que lleva tiempo trabajando en el mercado local. También reduce los costos y los recursos necesarios para comenzar a operar.
- **Adquisición:** se define como la compra parcial o total de una compañía local para comenzar a operar. Esto reduce el tiempo para comenzar a operar, no obstante, es probable que la transición operativa dentro de la compañía adquirida sea difícil por diferencias culturales. El costo de inicio es alto, debido a la compra de la compañía local y puede haber problemas o retrasos en el proceso de negociación.

- **Subsidiaria nueva de propiedad total:** bajo este modelo las empresas crean una nueva compañía en el país extranjero, al cual se llama “empresa greenfield”. En la mayoría de los casos es muy costosa y se caracteriza por ser muy compleja. No obstante, entrega el máximo control posible sobre la operación y existe la posibilidad de obtener rendimientos superiores al promedio de mercado.

Según los estudios típicos, se suele conceptualizar este proceso como una transición paulatina de grandes empresas que comienzan con un modelo de exportación para probar los resultados y terminan creando una subsidiaría local. No obstante, ese modelo pareciese no ser suficiente para explicar las estrategias de entrada utilizadas por pequeñas empresas en países no desarrollados. En otros contextos se observa que compañías pequeñas y medianas comienzan procesos de internacionalización de manera muy temprana y aceptando un alto nivel de riesgo (Thai y Chong 2013; Andersson 2000; Knight 2001).

3 DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

3.1 MISIÓN Y VISIÓN

Para los inicios de esta memoria, la compañía no contaba con una declaración sobre su misión y visión de manera formal. Por lo que se procedió a estructurar una en función de las entrevistas que se realizaron junto con el equipo directivo de la compañía.

De esta forma la misión de AIRA se define como:

Ser la empresa con mayor participación de mercado como SaaS aplicado a recursos humanos dentro de Latinoamérica para el 2021.

Por otro lado, la visión de la compañía sería:

Crear un mercado laboral donde una persona no tiene que esperar más de un día para encontrar trabajo y en el cual Recursos Humanos es realmente el eje fundamental de la estrategia empresarial.

3.2 PRODUCTOS Y SERVICIOS

La empresa patrocinadora cuenta con tres soluciones tecnológicas que vende como servicios a las compañías. Estos corresponden a:

- **AIRA:** Sistema de reclutamiento y selección, basado en automatización cognitiva para evaluar las competencias de un postulante a una vacante laboral. Su objetivo es reducir de los 42 días que se demora en llenar una vacante a sólo 5.
- **Mobile Assitant:** asistente virtual de recursos humanos, destinada a responder las dudas de los colaboradores relacionadas con el área. Su objetivo es liberar la carga que supone para el área responder dudas constantemente de los colaboradores cuando podrían dedicar tiempo a generar valor en otros procesos de la compañía.
- **PractiJob:** servicio de outplacement basado en automatización cognitiva que busca reducir los costos de estos servicios que suelen ser prestados por consultoras especializadas. Su objetivo es democratizar este servicio que antes estaba pensado de manera exclusiva para los altos ejecutivos de las empresas y así dar acceso a todas las personas que lo necesiten.

El proyecto de este informe se encuentra centrado en sistema de reclutamiento basado en inteligencia artificial AIRA. Esto se debe a que actualmente es el único servicio que cuenta con una base lo suficientemente grande de clientes y dentro del cual ya se ha finalizado el proceso iterativo de desarrollo del producto.

Estas soluciones digitales se pueden usar desde browsers, por lo que caben dentro de la categoría de “Software as a Service” (SaaS) (Simon 2010). El cual se define como un software que es entregado de forma remota en el escritorio, y es utilizado de manera online. Típicamente, a través de un browser⁴, aunque en algunos casos el SaaS cuenta con su propia interfaz. Gracias a esto, la implementación de SaaS provoca los siguientes cambios en el mercado digital:

- Empodera a los usuarios a seleccionar el software e implementarlo sin tener que esperar al departamento de Tecnología de la Información⁵ (TI) a que consiga los recursos necesarios para programarlo. Esto reduce el tiempo entre que se detecta la necesidad de un servicio y este puede ser entregado. Lo que responde mejor a necesidades de departamentos como Marketing, Desarrollo de Productos, Recursos Humanos y otras áreas que tienen mayor urgencia por conseguir un resultado.
- Permite que pequeñas compañías, sin equipo de TI, tengan acceso a las mismas aplicaciones que antes sólo las grandes empresas podían financiar.
- Ofrece la oportunidad para que una nueva generación de empresas de software, utilicen internet como su plataforma para desafiar las actuales empresas dominantes. Quienes tienen que decidir si defienden su posición actual, o comienzan a desarrollar aplicaciones en formato SaaS. Estas últimas tienen una forma de desarrollo y de venta totalmente diferentes a los formatos anteriores de software, enfrentando a las organizaciones a una nueva curva de aprendizaje.

Dentro de las soluciones digitales, AIRA, cuenta con 12 clientes que contrataron el servicio. Mobile Assistant, está en fase de desarrollo colaborativo en conjunto con algunos de sus clientes y actualmente cuenta con un contrato firmado. Y por último Practijob, al ser el único servicio de naturaleza B2C de la cartera, no se ha vendido por ser el que requiere una mayor inversión inicial con respecto al giro común de la organización. Sin embargo, este último ya se encuentra desarrollado y listo para comenzar a vender.

En la práctica, AIRA trabaja con empresas que tengan grandes necesidades de reclutamiento anual. De los cuales la mayoría supera las 100 vacantes anuales y en algunos casos superan las 1000. Algunos de sus clientes son: Tottus, CMR Falabella, Entel, AFP Habitat, Banco Estado Microempresas, Sierra Gorda y Anglo American.

3.3 MERCADO

Todos los productos que utiliza AIRA se encuentran enfocados en solucionar problemas propios de los departamentos de Recursos Humanos de las empresas, a través de soluciones digitales que utilizan inteligencia artificial.

⁴ Los “browsers” son todo tipo de software que permiten navegar en la red. Tales como Google Chrome, Opera, Internet Explorer o Firefox.

⁵ En la práctica un equipo de tecnología de la información se entenderá como un equipo de programadores dedicados a solventar las necesidades de software de la empresa.

Recursos humanos es el área de la empresa u organización que se encarga de contratar y desarrollar a los colaboradores para que se vuelvan más valiosos para las organizaciones. Esta área incluye llevar análisis del trabajo, planificar el personal, reclutar, orientar el entrenamiento, gestionar el salario, proveer los beneficios, gestionar los incentivos y evaluar el desempeño de los colaboradores («What is human resource management (HRM)? definition and meaning» 2018).

Según (Bersin 2017b), Recursos Humanos era un área que se caracterizaba por esperar que el desarrollo tecnológico se produjera. Sin embargo, una corriente que se ha manifestado en los últimos años es el desarrollo de nuevas tecnologías producidas dentro del área. Haciendo que el mundo de la tecnología aplicada a recursos humanos se desarrolle más rápido que antes.

Hasta la fecha, gran parte de su trabajo se realizaba de manera manual lo que provocaba ineficiencias dentro de los procesos. Por ejemplo, en Santiago una personas se demora en promedio 3 meses en encontrar empleo (Peña L. 2013). Sin mencionar que en ese proceso una persona debe ir a una serie de entrevistas, presentar documento y evaluarse psicológicamente frente a los reclutadores.

Por otro lado, según estudios de la *Society of Human Resources Management* (Northon 2016), una vacante se demora en promedio 42 días en llenarse. Lo que representa costos por pérdida de productividad a causa del puesto vacío y por el equipo de reclutamiento que se encuentra trabajando en el proceso.

De esta forma se muestra que en el rubro existe la posibilidad de crear tecnologías que hagan más eficiente el proceso y generar valor para sus actores, debido al alto costo que tiene para ambas partes (Bersin 2017b).

3.4 TECNOLOGÍA UTILIZADA POR LA ORGANIZACIÓN

Actualmente la organización desarrolla productos que pueden competir con los sustitutos actuales del mercado debido a que implementa tecnología basada en inteligencia artificial. La cual permitiría automatizar procesos que anteriormente eran realizados sólo por seres humanos debido a la complejidad cognitiva que estaba involucrada.

Según (Poole, Mackworth y Goebel 1998), el estudio de la Inteligencia Computacional, es el campo que investiga las capacidades de un agente inteligente capaz de tomar decisiones y cambiar su comportamiento con el objetivo de lograr una meta en un ambiente incierto. Sin embargo, el concepto se ha pasado a llamar erróneamente Inteligencia Artificial (IA), provocando una serie de confusiones. Para fines de esta memoria, se tratará Inteligencia Artificial y Computacional de manera indiferente, debido a que la primera es la más aceptada por la comunidad hoy en día.

Según (Makridakis 2017) la principal característica de la inteligencia artificial es su potencial para complementar, substituir o amplificar casi todas las tareas realizadas por seres humanos. Lo que significaría un crecimiento en la productividad de las empresas, pero al mismo tiempo un aumento drástico en el desempleo de la gente. Siendo la

principal preocupación la velocidad con la que esto podría suceder, ya que se estima que la transformación total de la industria podría tomar menos de una década.

Según estudios de McKinsey (Chui, Manyika y Miremadi 2016) existen tres tipos de trabajo que son los más susceptibles de ser automatizados bajo la tecnología actual. La recolección de datos, el procesamiento de datos y los trabajos manuales predecibles. En el otro extremo, el tipo de tareas con menor susceptibilidad de ser automatizadas ahora son la gestión de personas y la aplicación de expertise. Esto se provoca no sólo por la existencia de la tecnología, sino que considera la inversión inicial y el retorno que generaría implementarla.

Más aún, desde el presente al 2055, el 49% de los trabajos podrían ser automatizados por máquinas en Chile, reemplazando una fuerza laboral equivalente a 3,2 millones de empleos (Guzmán 2017). Un ejemplo sería el de los camiones manejados por sí mismos (self-driven trucks), que dejarían a una buena porción de los conductores sin empleo de manera abrupta y caben dentro de la categoría de trabajo físico predecible.

Sin embargo existen limitaciones para la implementación de inteligencia artificial en los negocios (Chui, Manyika y Miremadi 2018), siendo las principales las siguientes 5:

- **Categorización de datos:** para poder entrenar una inteligencia artificial se requiere que la información sea categorizada por humanos, lo que la hace susceptible de errores. Más aún, requiere que un gran número de personas trabajando para que una gran IA pueda ser entrenada.
- **La obtención de conjuntos de datos masivos:** En algunos casos, sistemas de modelamiento simple son suficientes para obtener mejores resultados que expertos. Sin embargo, la cantidad de información que se necesita para ajustarlos y entrenarlos hacen que sean difíciles de obtener o de crear para muchos negocios.
- **Reducida explicabilidad:** modelos más complejos hacen que sea más difícil explicar por qué se llegó a una solución determinada desde una perspectiva humana. Lo que disminuye la incorporación de Inteligencia Computacional en campos donde el entendimiento subyacente es importante. Más aún, mientras la adopción general aumente, los requerimientos regulatorios que surgirán harán necesarios mayores niveles de explicabilidad.
- **Dificultad para generalizar el aprendizaje:** a diferencia del aprendizaje humano, una inteligencia artificial no puede aplicar su experiencia cuando cambian sus circunstancias. Haciendo que, una vez creado un modelo, este mantiene estático el rango de problemas que es capaz de resolver.
- **Traspaso de sesgos humanos en los datos y algoritmos:** las decisiones humanas, conscientes e inconscientes afectan el aprendizaje de una IA por medio

de la selección arbitraria de datos y la forma en la que son programadas. El problema es que estos sesgos son difíciles de reconocer por parte de los desarrolladores, ya que requieren una gran comprensión del entorno social en el que se encuentran inmersos y maestría en el análisis de datos.

De esta forma se plantea un contexto futuro en el cual las máquinas con capacidades cognitivas comenzarán a realizar labores más complejas dentro de la industria. Llegando incluso a automatizar labores que antes sólo eran realizados por profesionales. No obstante, esto tiene sus limitaciones, por lo que habrá un cambio radical en la forma de trabajar, pero no una desaparición de las labores humanas.

No obstante, existe otro paradigma bajo el cual se está desarrollando esta tecnología. Y esta corresponde a la *Augmentation*. Esta forma de ver las capacidades de la inteligencia artificial promueve la idea de potenciar las capacidades humanas con las de la máquina, en vez de automatizar las labores con ella. De esa forma se pueden complementar las capacidades de comprensión contextual del ser humano con las de procesamiento de datos que tendría la computadora (Doraiswamy 2017).

Dentro de este último se enmarcan las soluciones digitales de la empresa patrocinadora, ya que no es posible para el programa, llevar los procesos de manera autónoma. De la misma forma, no es posible para estos tomar decisiones sin la supervisión de un ser humano. Determinando así, su oferta de valor frente al mercado.

4 ANÁLISIS INTERNO

Dentro de los modelos de estrategia, es fundamental comprender el contexto interno de la compañía para saber cuáles son sus fortalezas y debilidades. Con esos elementos en mente se puede determinar gran parte de las posibilidades que tiene la organización de enfrenar su mercado y obtener de esa forma rendimientos sobre el promedio.

Para ello se procederá a comenzar desde la estructura organizacional, que luego derivará en un análisis de cadena de valor. También se revisarán los resultados de las ventas de la compañía en los últimos meses comparados con el año anterior y sobre eso se definirán las fortalezas y debilidades de esta.

4.1 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Para comprender la estructura organizacional de AIRA, es necesario revisar su cultura organizacional. Siguiendo las definiciones de (Cameron y Quinn 2006), se observa que existe 4 estructuras culturales dentro de las organizaciones. Estas son:

- **Clan:** corresponde a organizaciones que están enfocadas a las personas que las integran. Se caracterizan por desarrollar una camaradería muy fuerte entre sus integrantes que les permite hacer frente a los contextos que surgen.
- **Mercado:** son empresas que tienen una orientación hacia las necesidades del mercado. Están constantemente compitiendo y contra otras organizaciones. Su noción de éxito se basa en la penetración de mercado y los resultados obtenidos.
- **Adhocrática:** Son organizaciones altamente flexibles. Carecen de una línea de mando clara y son más comunes en empresas pequeñas. Son organizaciones que promueven la toma de decisiones riesgosas y su noción de éxito radica en crecer rápido.
- **Jerárquica:** son organizaciones altamente estructuradas. Están orientadas hacia los procesos y a mantener una línea de mando clara. Son comunes en organizaciones grandes y que no tienen necesidad de creer en el corto plazo. Simplifican la toma de decisiones y su objetivo es estandarizar la producción de bienes y servicios.

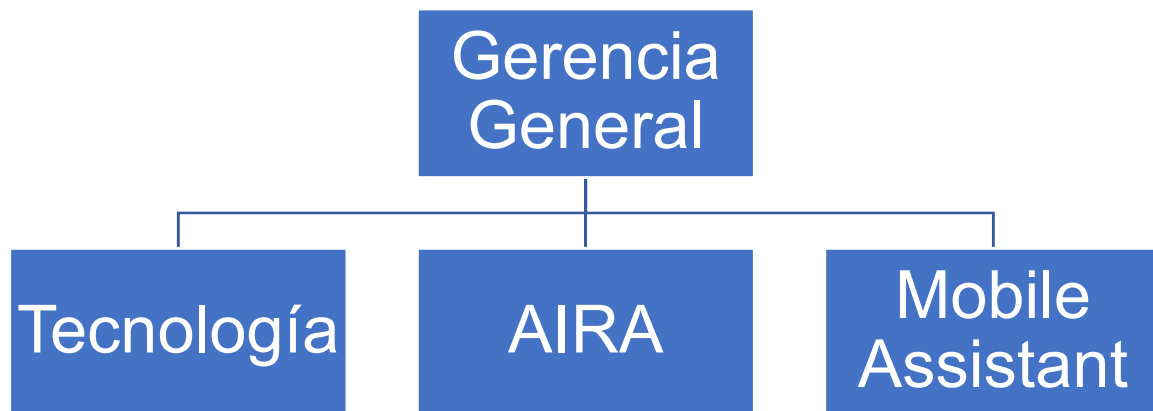
Dado lo anterior, y a través de las observaciones que se han realizado dentro de la organización, se concluye que la empresa patrocinadora tiene una cultura organizacional del tipo *adhocrática*⁶ y de *mercado*⁷. Esto es especialmente común en empresas que se

⁶ Las culturas adhocráticas se caracterizan por tener un espacio de trabajo dinámico, emprendedor y creativo. El liderazgo efectivo es visionario, innovador orientado a la toma de riesgos. La organización se mantiene unida por el compromiso con la experimentación y la innovación. Se le da énfasis a ser los líderes del nuevo conocimiento, productos y servicios. El objetivo de largo plazo es crecer rápido y adquirir nuevos recursos. Su definición de éxito se basa en producir productos únicos y originales.

⁷ Las culturas de mercado están orientadas al resultado. Los líderes dirigen desde la producción y los competidores. Son fuertes y demandantes. La organización se mantiene unida haciendo énfasis en la

encuentran en una fase de crecimiento como los Startup. No obstante, según la misma teoría, parte de los desafíos de estas organizaciones es el escalamiento progresivo a medida que tienen éxito. Lo cual se traduce en una transición hacia estructuras jerárquicas con el objetivo de mantener los niveles de servicio de cara a los usuarios.

En la práctica, lo anterior se traduce en una estructura basada en la adaptación constante a las necesidades de los clientes. Siendo esta la cultura organizacional más común dentro de las Startups con menos de 5 años de antigüedad.



*Ilustración 5: Organigrama de AIRA
Fuente: Elaboración Propia*

Por otro lado, la empresa cuenta con nueve colaboradores actualmente, debido a que se encuentra en fase de escalamiento. A pesar de ello, durante el 2016, cuando estaba en fase de desarrollo de producto, llegó a contar con 11 personas trabajando, siendo en su mayoría programadores. Lo que muestra que la estructura organizacional de AIRA está cambiando constantemente en función de sus necesidades productivas.

Actualmente la organización se encuentra dividida en cuatro áreas:

- **Gerencia General:** actualmente cuenta sólo con el gerente general de la empresa. Sus funciones son lo suficientemente diferentes para asignarlo en una categoría aparte. No obstante, recibe apoyo constante del resto del equipo para poder realizar su labor.

victoria. El objetivo de largo plazo se basa en la competencia y en lograr metas. Su éxito se define en términos de la penetración de mercado y el porcentaje de participación que poseen de este.

- **Tecnología:** dentro trabajan tres personas. El Gerente de Tecnología, un desarrollador y un testeador.
- **AIRA:** Dentro trabajan tres personas. Donde se encuentra la Gerente de Recruiter y dos *Key Account Managers (KAM)*.
- **Mobile Assistant:** Dentro trabajan dos personas. Donde se encuentra el Gerente de Mobile Assistant y un *Key Account Manager (KAM)*.

Dado que la empresa no cuenta con tantas áreas como líneas de negocio, actualmente los colaboradores de un área también desempeñan varias funciones que van más allá de sus responsabilidades normales. Lo que es congruente con la definición de una organización de tipo *adhocrática*.

No obstante, esto no es suficiente para comprender a cabalidad las funciones que realiza cada una de las áreas ni las personas que las integran. Debido a esto se procederá a realizar una lista detallada de los puestos actuales que existen en AIRA y las funciones que realiza cada uno.

- Gerente General (CEO):
 - Sistema comercial.
 - Marketing.
 - Contabilidad de la empresa.
 - Dirección de la compañía.
- Gerente de Línea de Negocio (AIRA – Mobile Assistant):
 - Desarrollo del producto.
 - Sistema comercial.
 - Coordinación operativa de los KAM.
 - Investigación.
- Gerente de Tecnología:
 - Desarrollo tecnológico de nuevos productos.
 - Arquitectura de sistemas.
 - Programación Front End.
 - Programación Back End.
 - Coordinación operativa de los desarrolladores.
- Key Account Manager:
 - Capacitación a los reclutadores de las empresas que contratan servicios a la empresa patrocinadora.
 - Soporte a los postulantes.
 - Soporte a los reclutadores.
 - Gestión de pilotos con potenciales clientes.
 - Levantamiento de las necesidades de los clientes.
- Desarrollador:

- Testear la plataforma.
- Programación Front End.
- Programación Back End.
- Investigación de nuevas tecnologías.

De esta forma quedan definidas las áreas y las personas que integran cada una de estas. Dentro de lo cual se observa que la organización es una organización pequeña y altamente especializada para desempeñar sus servicios. Dentro de esta, todos sus integrantes corresponden a cargos profesionales lo que tiene implicancias en el tipo de tareas que desempeña cada uno.

Por un lado, esto también puede ser un problema, ya que dentro de la organización se observa que, en algunas ocasiones, personas sobrecalificadas llevan a cabo tareas administrativas. Como es el caso del CEO, quien actualmente es responsable de la contabilidad.

4.2 CADENA DE VALOR DE AIRA

Para comprender mejor la forma en la que la empresa patrocinadora genera valor a sus clientes se decide trabajar sobre el análisis de cadena de valor. Este fue descrito inicialmente en (Porter 1985), he intenta modelar desde el proceso el mecanismo que tiene la empresa para que sus clientes reciban el producto o servicio de manera satisfactoria.

Debido a cómo fue definido el alcance de este informe se decide realizar el análisis, sólo sobre el producto AIRA.

4.2.1 Logística de entrada

El proceso comienza cuando los postulantes llegan a la plataforma de AIRA. Para ingresar pueden realizarlo a través de portales de empleo, redes sociales, links generados en la plataforma o bolsas de universidades.

Para ello, el servicio se encuentra integrado a cada uno de estos portales y los reclutadores sólo deben conectar sus cuentas correspondientes a cada uno. De esta forma, el reclutador ya no tiene que observar más de una fuente de postulantes y puede centralizar su revisión en un sólo lugar.

De la misma forma, simplifica el proceso debido a que los reclutadores no deben publicar de manera manual por los diferentes portales, ya que AIRA se encarga de realizar este trabajo de manera automatizada.

No obstante, se observa que su proceso depende de la conexión que se realiza con portales de trabajo. Lo que supondría un grave problema si en algún momento estos decidieran bloquear el acceso de la plataforma a su sitio web o los candidatos deciden dejar de postular por este medio.

Dentro de los portales integrados por la compañía se encuentran:

- Trabajando.
- Laborum.
- Computrabajo.
- Trovit.
- Mitula.
- Indeed.
- Bolsa Nacional de Empleo (exclusivo Chile).

Según datos entregados por la compañía en promedio postulan 280 personas por vacante abierta. Y según la percepción de la gerente de AIRA, el servicio comienza a tener sentido en la medida de que existan 50 o más postulantes en la plataforma. De lo contrario hay dos posibilidades. Podría ser una vacante difícil de llenar, en ese caso es mejor la utilización de un servicio de Headhunting. O, podría ser que hubo una falla en la forma que fue ofrecida la vacante.

De la misma forma, al ser consultada por el caso en que la empresa no contara con cuentas de publicación en estas bolsas, respondió que sería muy difícil hacer postular a los candidatos debido a que la logística de AIRA depende de que estos lleguen por un medio digital masivo.

4.2.2 Operaciones

Una vez los postulantes han ingresado, son evaluados por la inteligencia artificial de AIRA y los reclutadores que están utilizando la plataforma. Este tipo de proceso es llamado *Augmentation*, y se define como la utilización de tecnología avanzada para asistir en vez de remplazar el trabajo de los humanos (Doraiswamy 2017). De esta forma el proceso mejora en eficiencia, llegando a tener a los postulantes evaluados en menos de una semana.

Durante este proceso, la plataforma ayuda tanto al reclutador como al postulante a comunicarse para que terminen el proceso de la forma más eficiente posible. Más aún, la plataforma automatiza parte de los recordatorios reduciendo el tiempo que los reclutadores invierten en enviar correos de coordinación.

También el sistema asiste al candidato y al reclutador en la coordinación de entrevistas presenciales. Evitando así que el reclutador pierda parte de su tiempo en candidatos que no se presentan a la entrevista. Casos que pueden llegar al 27% de las citaciones («Por qué la gente no asiste a una entrevista de trabajo» 2012).

Es importante aclarar que gran parte del proceso de postulación de parte del candidato es realizado de forma on-line. Por lo que este no tiene que viajar a las oficinas de la empresa hasta que no sea necesario como parte del proceso de evaluación presencial. Reduciendo así, el costo en tiempo de postular y por ende ampliando las posibilidades de la persona de encontrar trabajo.

Dentro de esta etapa, según datos entregados por la compañía se observa que de manera automatizada los candidatos pasan de ser 280 postulantes iniciales a ser 110 quienes cumplen con los requisitos mínimos. De estos, 56 son evaluados en su totalidad por AIRA. Dentro de los cuales sólo dejará a 8 como recomendados para que el reclutador continúe con la fase de evaluación presencial.



*Ilustración 6: Postulantes a través de un proceso en AIRA.
Fuente: Elaborado por el equipo de KAM's de AIRA.*

Cabe mencionar que el reclutador comienza a trabajar en la plataforma una vez que ya han sido evaluados los perfiles. Lo que toma alrededor de 3 días para que una cantidad razonable de candidatos haya terminado las fases iniciales. Por último, de los 56 el reclutador va escogiendo de un grupo de postulantes rankeados a partir de la evaluación que genera AIRA, haciendo potencialmente más rápido el proceso de selección de una terna y evitando que los revise en totalidad.

Parte importante del valor generado por AIRA radica en que hasta antes de contratar el servicio, el reclutador tenía que leer, evaluar y gestionar las 280 postulaciones por sí mismo y de manera manual. Mientras que con AIRA es posible llegar a revisar sólo 10 perfiles para construir un grupo de candidatos potencialmente contratables, reduciendo el esfuerzo en 28 veces con respecto a un proceso común.

Para articular este proceso la plataforma cuenta con una sección de estadísticas. De esta forma los equipos de reclutamiento de las empresas pueden hacer seguimiento a sus procesos y determinar:

- Sesgos de reclutamiento.
- Coincidencia del sueldo ofrecido con la disposición de renta de los candidatos.
- Retrasos en los procesos.
- Calidad de los postulantes por etapa.
- Calidad de las fuentes de postulantes. Entiéndase, bolsas de trabajo, redes sociales o portales de universidades.
- Efectividad del trabajo por cada uno de los reclutadores.
- Errores en la forma que se ofrece la vacante al mercado laboral.
- Existencia de criterios de selección demasiado exigentes o laxos según corresponda.

Con esta información, el equipo de reclutamiento cuenta con la información necesaria para poder detectar cuando hay una vacante con problemas y mejorar su proceso de manera iterativa a través de decisiones racionales.

4.2.3 Logística de salida

Una vez el postulante ha sido evaluado, AIRA permite que el postulante suba toda la documentación y datos necesarios para que pueda comenzar a trabajar dentro de la compañía. Terminando así con el servicio.

Además, el servicio incluye la generación de informes y estadísticas que permiten evaluar los resultados de este de cara a la compañía. Esto permite que el área de reclutamiento y selección realice un seguimiento completo de sus resultados operativos. Tanto por proceso como el global de estos.

4.2.4 Marketing y ventas

Al momento de iniciar la memoria la compañía no contaba con un sistema de marketing y ventas. Debido a esto la totalidad de las ventas se producía por esfuerzos del equipo fundador. Nos obstante, más del 50% de los clientes que llegaron fueron por medio de recomendaciones de los clientes que habían usado el servicio.

En paralelo, el equipo intentaba participar de las redes sociales generando contenido de manera esporádica, pero no de manera sistemática. Lo que no le permitía construir una base sólida de seguidores sobre la cual hacer campañas efectivas.

Por otro lado, el CEO de la compañía realizaba charlas de innovación y estrategia en las organizaciones. Las cuales atraían potenciales clientes, pero al igual que las redes sociales, estas sucedían de manera no sistémica.

De esta forma se observa que una de las grandes deficiencias de la cadena de valor radica en la ausencia de un plan robusto de comercialización y marketing de parte de la compañía.

4.2.5 Servicio al cliente

Actualmente AIRA incluye un servicio de atención al cliente que apoya tanto a postulantes como reclutadores. No obstante, se realiza de manera diferente.

Por el lado de los reclutadores, cada cliente tiene asignado un *Key Account Manager* (KAM) que es responsable de atender las dudas o problemas que surjan utilizando la plataforma. Además de esto se le brinda un servicio de capacitación a los reclutadores para que después de tres sesiones tengan todos los conocimientos necesarios para poder llevar a cabo un proceso de reclutamiento en la plataforma.

Por otro lado, a los candidatos se les entrega atención online, a por medio de la página y el correo. Esto es fundamental ya que al ser una plataforma on-line, existen aproximadamente un 1,5%⁸ de los candidatos que presenta problemas utilizándola.

Ambos servicios tienen un plazo de respuesta de 24 hrs como máximo y actualmente es soportado por el equipo operativo de AIRA compuesto por sus KAM's.

4.2.6 Infraestructura de la compañía

Dado que la compañía patrocinadora entrega servicios SaaS, su infraestructura no juega un rol fundamental en el proceso de la generación de valor. No obstante, todos sus sistemas de información se encuentran implementados en servicios *cloud*. Debido a ello, la facilidad para escalar el servicio es mucho mayor a que si se contara con servidores propios.

4.2.7 Gestión de recursos humanos

Dentro del proceso de AIRA la intervención del equipo de la compañía es el menor posible. No obstante, se interviene de manera indirecta en la asistencia y en las capacitaciones de los reclutadores. Por ende, dentro de la gestión de recursos humanos se hacen fundamentales dos etapas.

Primero está la capacitación de cada uno de los integrantes del equipo para poder usar a cabalidad la plataforma, independiente de si tiene contacto o no con los clientes. Para lo cual el equipo de operaciones entrena durante las primeras semanas a los nuevos colegas. En estas se enseña a cabalidad el funcionamiento de la plataforma y se le expone desde el inicio a reuniones con clientes para que aprendan como gestionarlos. Este proceso siempre es supervisado por un colega que lleva más tiempo en la compañía.

Luego, es fundamental contratar personas que cuenten con la capacidad de trabajar en una empresa tecnológica de tipo adhocrática. Actualmente, se utilizan la misma plataforma de AIRA para seleccionar a los integrantes, poniendo énfasis en la capacidad de aprendizaje autónomo, liderazgo y resolución de problemas. En el caso de cargos de entrada con contacto a clientes, se ha puesto énfasis en incorporar personas que han tenido experiencia en proyectos estudiantiles y centros de estudiantes. Mientras que en puestos más senior, se ha incorporado a profesionales con experiencia escalando sistemas digitales dentro de Latinoamérica.

4.2.8 Desarrollo de tecnología

Dentro del servicio de AIRA, el proceso de desarrollo tecnológico comienza desde el contacto con los clientes. Los KAM son responsables de ingresar los requerimientos que son observados por cada una de sus cuentas. De esta forma, se generan listas priorizadas de la necesidad de desarrollo que son actualizadas todas las semanas en función de la frecuencia y urgencia que tienen los requerimientos.

⁸ Dato entregado por la empresa patrocinadora.

Por otro lado, la empresa incluye evaluaciones y encuestas de la experiencia del candidato. Así determina las falencias de la interfaz de postulación y la mejora en función de los problemas que detecta.

Actualmente el servicio tiene una actualización semanal donde se incorporan las nuevas funcionalidades en la plataforma. El proceso termina con el equipo de KAM apoyando a los clientes a aprender las nuevas funcionalidades.

4.2.9 Compras

Dado que el servicio de AIRA es de tipo SaaS, para poder entregarlo no se requiere de comprar suministros. Lo que simplifica mucho la cadena de valor. No obstante, existe una serie de servicios *cloud* que son necesarios para mantener funcionando la plataforma y los cuales son pagados de manera mensual.

Actualmente el área responsable de mantener este tipo de servicios funcionando recae en el equipo de tecnología de la empresa.

4.3 RESULTADOS DE VENTA

La organización ha presentado resultados operacionales que han crecido de manera exponencial en los últimos meses. Durante el 2017, sus ventas fueron equivalentes a \$123 millones de pesos. Fijándose para el cierre del 2018 una meta de \$2000 millones de pesos.



Gráfico 1: Montos de los contratos de AIRA en CLP\$.
Fuente: Elaboración propia a partir de los datos entregados por la empresa

Hasta el 07 de Arbril del 2018, la organización ya había firmado contratos por \$497 millones de pesos. Actualmente se encuentra negociando contratos equivalentes por \$690 millones de pesos. Luego, si se consideran sólo los contratos firmados a la fecha, se observa que la organización en 4 meses experimentó un crecimiento de 400% con respecto al año anterior.

Según el modelo de (Levitt 1965), esto correspondería a la transición del producto de la fase de surgimiento del mercado a crecimiento. Dejando también de lado la etapa de iteración del producto y comenzando a centrarse en la de comercialización del mismo a través del mercado objetivo.

También le entrega a la compañía un soporte financiero suficiente para mantener su operación funcionando hasta el 2019. Lo que le permitiría comenzar a utilizar sus recursos para realizar inversiones que antes no podía, como marketing o en expandir sus operaciones a otro país.

4.4 FORTALEZAS Y DEBILIDADES DE LA ORGANIZACIÓN

Según lo revisado anteriormente se pueden observar fortalezas y debilidades que presenta actualmente la compañía y determinan su potencial para enfrentar el contexto en el que compete. Por lo que se procede a enumerar estas de tal forma que se pueda establecer un plan estratégico.

4.4.1 Fortalezas

Una de las principales fortalezas que se observa en la compañía es el desarrollo de tecnología. Por un lado, se aprecia en la velocidad con la que se liberan versiones de los productos incorporando las observaciones de los clientes. Por otro lado, debido a la generación de productos nuevos que se basan en tecnologías similares, pero que solucionan problemas diferentes propios de Recursos Humanos.

Más aún, este tipo de tecnología tiene altas barreras de entrada debido a su curva de aprendizaje y la necesidad de generar los datos para entrenar a los modelos (Evans 2017; Chui, Manyika y Miremadi 2018). Por lo que la compañía se encuentra en una posición privilegiada frente a competidores entrantes debido a que cuenta con más de 2 años de recolección de datos que le permite mejorar la precisión de su inteligencia artificial.

Por otro lado, debido a la estructura organizacional con la que cuenta y las competencias del equipo, se observa que la compañía tiene la flexibilidad suficiente para adaptarse a los cambios que surjan en el mercado dentro del corto plazo.

Además, se observa que la compañía ya cuenta con una base de clientes con contrato que le permiten sostenerse en el mediano plazo. Lo cual pone a AIRA en un contexto donde el servicio entregado ya está validado y se puede concentrar en aumentar su tasa de crecimiento por sobre el desarrollo del producto.

4.4.2 Debilidades

Si bien su estructura adhocrática le entrega flexibilidad, esto limita a la compañía patrocinadora para entregar un servicio estandarizado a sus clientes. De la misma forma, impide que las tareas centrales de apoyo en la cadena de valor se lleven a cabo de manera regular, y sean dejadas de lado por tareas más operativa y contingencias (Cameron y Quinn 2006).

Probablemente a causa de lo anterior, al momento de iniciar la memoria, la compañía carecía de un sistema robusto de ventas y marketing. Siendo esta una de sus principales debilidades, ya que su crecimiento actual sólo se ha sustentado por medio de las recomendaciones y las confianzas personales en el equipo directivo.

Por otro lado, se observa que la adquisición de candidatos para llevar a cabo el proceso es vulnerable debido a que es la principal fuente de adquisición de candidatos. Lo que la hace susceptible si estas decidieran bloquear el acceso automatizado de AIRA a sus portales o en su defecto decidiera entrar a un mercado donde los postulantes no las utilizan.

Por último, si bien la compañía cuenta con un flujo de ingresos estable para el próximo año debido a que es el tiempo mínimo de sus contratos. No cuenta con un capital suficiente para realizar las inversiones en marketing que requiere para alcanzar su tasa de crecimiento esperada.

5 ANÁLISIS EXTERNO

5.1 CLIENTES

5.1.1 Caracterización de los clientes actuales

Según los datos entregados por la compañía, a la fecha del 12 de mayo del 2018 cuenta con un total de 12 clientes. De los cuales, se puede observar en la Tabla 1, que 9 operan en Chile y en el extranjero, lo que equivale al 75% de los clientes. De la misma forma 9 se encuentran enlistadas en alguna bolsa de comercio, la mayoría dentro de la de Santiago. Y en promedio cuentan con más de 21.000 trabajadores cada una.

	Número
Clientes	12
Empresas que tienen operaciones en más de un país	9
Empresas enlistadas en alguna bolsa de comercio	9
Número promedio de colaboradores por compañía	21.328

Tabla 1: Descripción general de clientes
Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de la empresa.

Esto muestra que las organizaciones que han contratado los servicios de AIRA corresponden a organizaciones grandes que tienen una gran cantidad de colaboradores comparadas con las empresas promedio. De hecho, de las doce compañías, todas tienen más de 1500 trabajadores y más de 100 reclutamientos al año.

Por otro lado, según datos de la empresa, cada cliente tiene un contrato promedio aproximado de CLP\$ 50 Millones. Haciendo muy vulnerable a la compañía ante la pérdida de uno de estos. Esto se debe a que el precio por el servicio es proporcional a la cantidad de procesos de selección que levanta la empresa al año.

No obstante, dado que la empresa realiza servicios digitales SaaS, la gran parte de sus costos son variables. Esto se debe a que los costos están asociados en aumentar la capacidad de los servidores, tal de entregar el servicio con la disponibilidad acordada. Luego, dado que la compañía opera con sistema cloud, este es fácilmente disminuido o aumentado en función de la carga que recibe el sistema. Disminuyendo así el poder de los clientes sobre la compañía.

Por otro lado, la compañía se encuentra en un mercado altamente diferenciado. Por lo que los clientes no tienen muchas posibilidades de buscar otra opción similar a la que

ofrece AIRA. No obstante, esto se discutirá en profundidad en el análisis de los competidores actuales del capítulo “Competidores actuales del mercado”.

Además, dado que se trata de servicios B2B y con un modelo de suscripción, las compañías no tienen incentivos a cambiarse de software una vez que sus colaboradores han sido capacitados para trabajar con uno. Esto se debe al costo que provoca la gestión del cambio en las compañías y a la curva de aprendizaje asociada.

Por otro lado, según datos de la empresa, los clientes contratan los servicios de AIRA para realizar sus procesos con cargos profesionales, administrativos y operativos. Existiendo sólo una empresa que decidió no utilizar el sistema de AIRA para reclutar a sus cargos operativos.

Por otro lado, revisando la distribución por industria de las compañías con contrato en el Gráfico 2, se observa que más del 65% de los clientes corresponden al sector de Banca y Finanzas, Retail y Minería. De esta forma se decide que, para calcular el mercado potencial dentro de los países de la investigación, esta se centrará en estos cuatro sectores industriales.

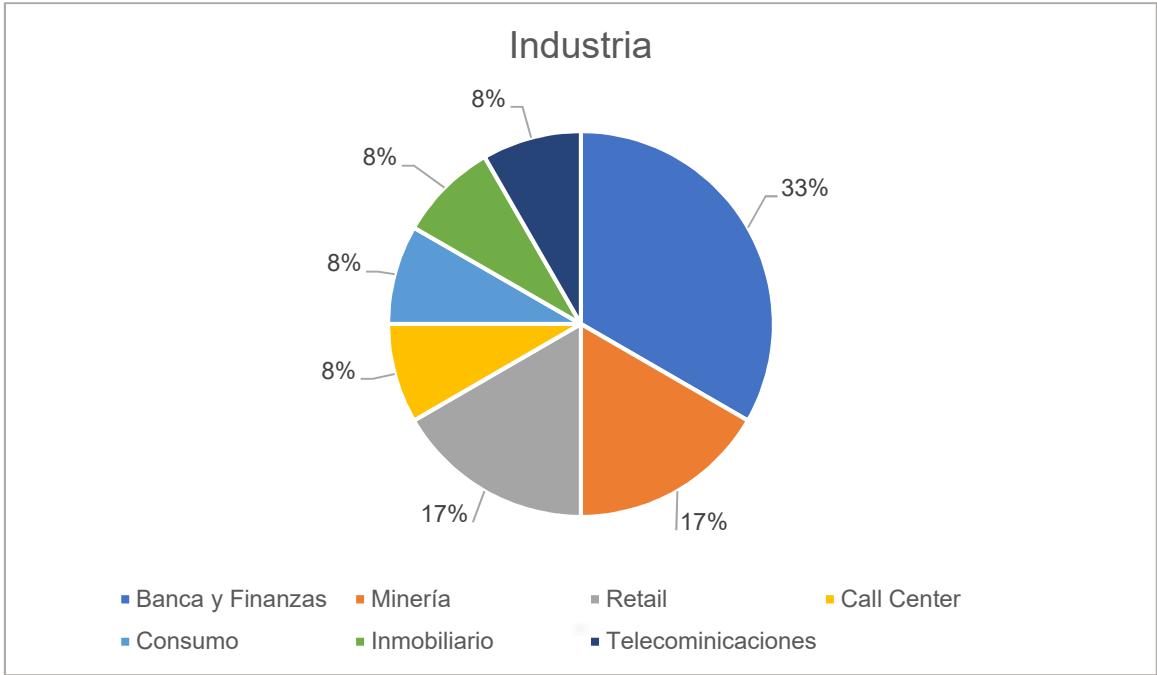


Gráfico 2: Distribución por Industria de los Clientes de AIRA
Fuente: Elaboración propia con datos entregados por la compañía

5.1.2 Estimación del tamaño de los mercados según país

Para realizar esta estimación se procedió a buscar la cantidad de empresas que estaban registradas en este tipo de industrias por cada uno de los países. Para esto se utilizaron asociaciones gremiales, revistas digitales y organizaciones gubernamentales.

En el caso de las empresas de Retail, se utilizó el directorio de la revista America Retail («Retailers por país» 2018). El cual cuenta con un registro de las empresas dedicadas a este rubro dentro de Chile, Colombia, Perú y México.

Para estimar las empresas del rubro de telecomunicaciones, se utilizaron organizaciones gubernamentales en el caso de Chile y Perú («Empresas operadoras - OSIPTEL» 2018; «Sector Telecomunicaciones Primer Trimestre 2017» 2017). Mientras que en Colombia y México se estimaron con los registros de las organizaciones gremiales del sector («Lista de socios de ANATEL» 2018; «Afiliados Cámara Colombiana de Informática y Telecomunicaciones» 2018).

Para estimar la cantidad de empresas mineras, se utilizaron los directorios mineros con los que cuentan las asociaciones gremiales de cada país («Directorio Minero - Mineras» 2018; «Versión Digital Directorio Minero 2017 - Colsa / Mininco» 2017; «Directorio Minero de Chile» 2018; «Minería» 2018).

Por último el sector de Banca y Finanzas, en el caso de Perú, Chile, México y Colombia se utilizaron los registros de las entidades reguladores de este tipo de empresas («Lista de Instituciones Reguladas por SBIF» 2018; «Lista general de entidades vigiladas por la Superintendencia Financiera de Colombia» 2018; «Entidades Financieras» 2018; «Catálogo del Sistema Financiero Mexicano» 2018).

De esta forma se obtiene la siguiente tabla que presenta un estimado por cada país.

	Empresas Retail	Empresas Banca y Finanzas	Empresas y Mineras	Empresas Telco.	Total
Chile	271	59	107	8	445
Perú	164	59	46	13	282
Colombia	193	268	58	66	585
México	174	256	251	36	717

Tabla 2: Estimación del mercado potencial del servicio AIRA
Fuente: Elaboración propia

En la Tabla 2 se puede observar que la industria Financiera suele contar con más compañías. Mientras que en Chile y Perú el retail tiene el mayor número de empresas con respecto al total del mismo país.

5.1.3 Resultados encuesta de satisfacción

Como parte del proceso de investigación de mercado se realizó una encuesta de satisfacción a los clientes que buscaba diagnosticar los resultados del servicio desde su perspectiva. Esta fue respondida por 18 personas pertenecientes a las 12 organizaciones que actualmente son clientes de AIRA.

De esta forma se estructuraron preguntas a partir de la teoría planteada por (Benlian, Koufaris y Hess 2011), las cuales fueron iteradas en conjunto con el equipo directivo de la empresa patrocinadora y que en última instancia se pueden revisar en el Anexo N°1.

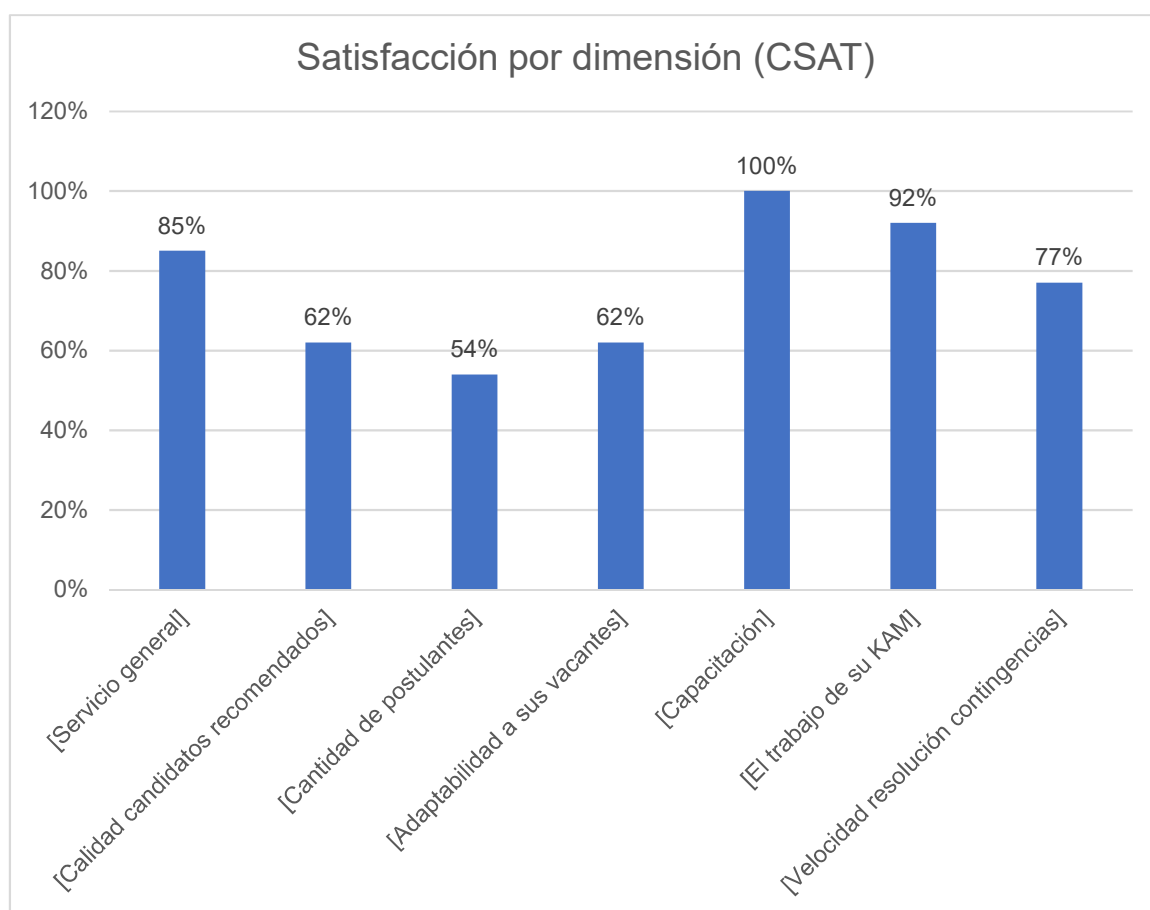


Gráfico 3: Satisfacción por dimensiones
Fuente: Elaboración propia a partir de los datos recolectados en la encuesta de satisfacción.

Luego se puede observar en Gráfico 3 que el 85% de los reclutadores se encuentra satisfecho con el servicio general de AIRA. De la misma forma la capacitación y el trabajo del KAM, son aquellas dimensiones del servicio que presentan mayor índice de satisfacción.

Por otro lado, la cantidad de postulantes y la calidad de estos al parecer son una de las preocupaciones que tienen clientes, a pesar de que no es directamente atribuibles a la plataforma. A diferencia de la versatilidad del software para adaptarse al tipo de la vacante, lo que podría significar un punto de preocupación para el equipo de desarrollo de productos.

5.2 COMPETIDORES ACTUALES DEL MERCADO

Debido a que el alcance de esta memoria sólo abarca el sistema de apoyo a reclutamiento y selección (AIRA). Se definirá como competidores a todos los softwares y SaaS de que entregan servicios a esta área de la empresa. De esta forma se decide realizar un análisis acabado de la existencia actual de compañías software que estén vendiendo este tipo de productos.

Para comenzar a estructurar este análisis se tomó como fuente, las investigaciones realizadas por sitios especializados en análisis de software («Best Recruiting Software in 2018» 2018; «Top Applicant Tracking Systems» 2018; «Best Applicant Tracking Software | 2018 Reviews of the Most Popular Systems» 2017). De esta forma se procede a definir los tipos de software y cómo representan una competencia para los servicios de AIRA.

Antes de comenzar, es necesario aclarar que es posible para un SaaS caer dentro de dos categorías si cumple con todos los requerimientos.

5.2.1 Applicant Tracking System (ATS) software

Esta es la primera generación de software aplicado a reclutamiento que surgieron a comienzos de 1990 (Bersin 2016). Siendo los más utilizados a nivel global hasta hoy y sobre los cuales no habían sucedido mayores innovaciones hasta el surgimiento de la inteligencia artificial (Bersin 2017b).

Según el sitio («Best Applicant Tracking System (ATS) Software in 2018» 2018), un ATS se define como un software que gestiona el proceso de reclutamiento recolectando y organizando la información del candidato. Por medio de su uso los reclutadores reducen el tiempo invertido en leer currículums. Además, apoyan el proceso de publicación en las bolsas de trabajo y de comunicación con los candidatos.

Para calificar como un ATS, un software debe:

- Publicar la vacante a través de portales de empleo y/o la página de la compañía.
- Recolectar la información y revisar los CV's junto a sus archivos adjuntos.
- Gestionar a los candidatos dentro de un Workflow.
- Permitir la comunicación entre el reclutador y el candidato.

Un ejemplo de esto es el módulo de SAP, Success Factors, el cual fue implementado por CODELCO durante el 2013 («Codelco optimiza la gestión de las personas con SuccessFactors» 2013). No obstante, la compañía patrocinadora no se ha encontrado con la utilización de otro ATS dentro de sus actuales clientes. Lo que le hace suponer

que las grandes compañías no han implementado todavía este tipo de tecnologías dentro de Chile.

Este tipo de software representa una competencia porque AIRA es en sí mismo un ATS, pero que ha incorporado tecnologías más avanzadas para automatizar parte del workflow. Lo que significa que puede hacer cosas similares al servicio de AIRA, pero con un menor grado de eficiencia.

5.2.2 Pre-employment testing software

Corresponden a software utilizado para evaluar a los candidatos antes de la entrevista presencial. Estos pueden incluir evaluaciones psicométricas, cognitivas, habilidades o culturales.

Representan una competencia para la compañía patrocinadora porque el servicio entrega un grupo test que es recomendado al reclutador en función de la configuración de la vacante. Es decir, AIRA incluye este servicio dentro de su proceso, no obstante, no ofrece sólo este módulo como servicio ya que se encuentra integrado dentro de todos los procesos de reclutamiento.

Algunos competidores nacionales que caen dentro de esta categoría serían:

- Key Clouding
- 4Talent

5.2.3 Recruiting automation software

Según el sitio («Best Recruiting Automation Software in 2018» 2018), este tipo de programas corresponden a aquellos capaces de automatizar el proceso de obtener candidatos calificados. Este tipo de herramientas apoyan a los reclutadores creando grupos de postulantes para vacantes actuales y futuras. Este tipo de soluciones utilizan inteligencia artificial para identificar a los mejores candidatos, verificar los correos electrónicos y perfiles en RRSS. Este tipo de herramientas suele estar integrada con los ATS y los CRM de la compañía para poder gestionar el proceso completo de reclutamiento, desde las bolsas de trabajo hasta la gestión de la contratación.

Para ser considerado un *Recruiting Automation Software* debe cumplir con las siguientes características:

- Llevar y simplificar el proceso de reclutamiento.
- Entregar herramientas basadas en inteligencia artificial para reconocer el talento calificado.
- Crear grupos de postulantes para actuales y futuras posiciones.
- Generar y evaluar la conexión con los candidatos.

Este tipo de programas representan la mayor competencia para la compañía porque está trabajando en implementar el mismo tipo de tecnología. Algunos incluso llegan a buscar

de manera proactiva a los candidatos a través de redes sociales y bolsas de trabajo, reconociendo aquellos que son más propensos a cambiarse de empresa.

No obstante, este tipo de herramientas no suelen contener un ATS, sino que son aplicaciones que se complementan al que la empresa ya ha contratado.

5.2.4 Video interviewing software

Corresponden a servicios de entrevista a través de videos. Su utilización suele ser complementaria a los ATS y se venden cómo un módulo aparte. Su propuesta de valor radica en la optimización del tiempo evitando las entrevistas presenciales innecesarias, aumentando las fuentes reduciendo el costo del reclutamiento a distancia y permitiendo que simultáneamente se evalúe a más de un candidato para el mismo proceso.

Para sustentar este tipo de servicios, se puede observar que en Chile el 27% de las personas que han concertado una entrevista de trabajo no se presenta («Por qué la gente no asiste a una entrevista de trabajo» 2012). Haciendo que el reclutador pierda tiempo y productividad en el desarrollo de sus tareas.

Este tipo de servicios representan una competencia porque AIRA tiene incorporado video-entrevistas en su proceso. A lo que complementa con un sistema de *Emotion Analytics* que reconoce las emociones que el candidato manifiesta ante las diferentes preguntas que está respondiendo.

5.2.5 Otro tipo de servicios

Existen otro tipo de servicios que son parte del ecosistema del Recruiting software, pero no se analizan en profundidad porque no presentan una amenaza para AIRA de manera directa.

Dentro de esta categoría existen:

- **Onboarding Software:** Corresponden a servicios que apoyan los sistemas de inducción de nuevas contrataciones. De esta forma se busca reducir el tiempo en que un nuevo colaborador comienza a ser productivo luego de comenzar a trabajar.
- **Recruitment Marketing Software:** corresponden a servicios que apoyan el sistema de oferta de vacantes basándose en sistemas de marketing. El surgimiento de este tipo de propuestas de valor se explica en parte por la competitividad que viven las empresas dentro de USA por buenos candidatos (Kridler, O'Leonard y Erickson 2015). Lo que explicaría también la presión que sienten las compañías por tener una buena *employer branding*.

5.2.6 Dimensionamiento del ecosistema competitivo

Para realizar un análisis global de ecosistema en el cual se encuentra compitiendo la compañía patrocinadora actualmente, se decidió comenzar por analizar el estado actual del mercado global SaaS de reclutamiento. Luego se tomó una lista de empresas a partir

de todos los segmentos definidos anteriormente para verificar cuántas de esas compañías incluyen en sus servicios:

- Sistema de ATS.
- Conexión con bolsas de trabajo.
- Sistema de publicación por redes sociales.
- Evaluación del candidato.
- Sistema de Reporte.
- Seguimiento de los reclutadores.
- Sistema de comunicación masiva con los postulantes.
- Video Entrevistas.
- Personalización de marca.

Por otro lado, se decide analizar también, cuántos de estos son un competidor potencial dentro de Latinoamérica para la compañía patrocinadora. Enumerando quienes cuentan con:

- Plataforma en español.
- Presencia en Latinoamérica comprobada.

Antes de continuar, es necesario recalcar que AIRA como servicio cuenta con todas estas capacidades actualmente. Debido a lo cual, representa una solución *end to end* de reclutamiento y selección.

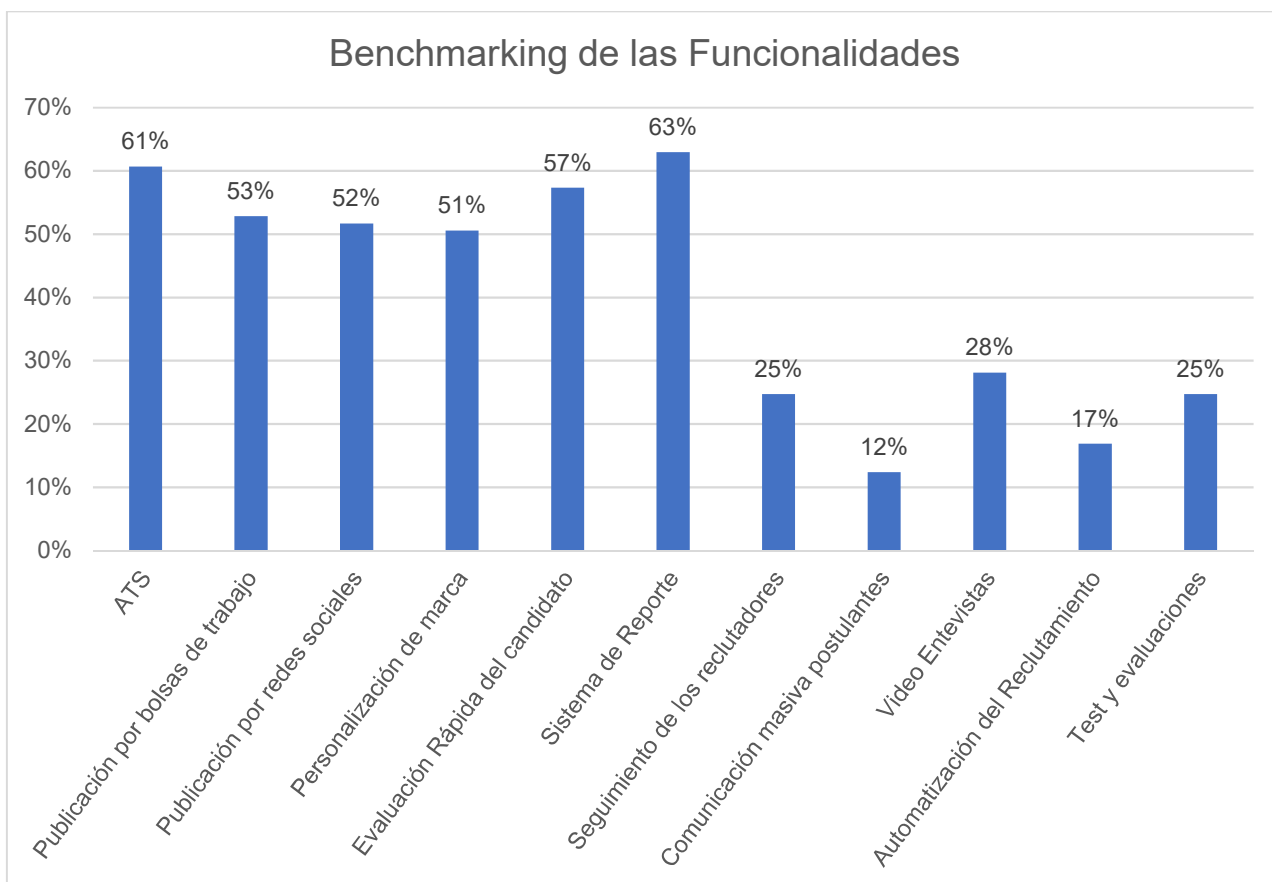


Gráfico 4: Frecuencia con la que se observa cada capacidad en un competidor
Fuente: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos de G2Crowd.

De esta forma se tomó una muestra de 87 empresas, obteniendo los resultados observables en el siguiente Gráfico 4.

En el gráfico se observa que la mayoría de los posibles competidores cuenta con una solución parcializada con respecto a las características que tiene AIRA. Haciendo del servicio una solución *end to end* particular del mercado.

Siendo particularmente baja (17%) la cantidad de competidores que están trabajando para automatizar procesos de selección, lo que corresponde a sólo 15 compañías. Más aún, si se busca por aquellos softwares que tienen la capacidad de automatizar el proceso de selección, realizar video entrevistas y aplicar test laborales. Esta cantidad se reduce a sólo 2 competidores. Dentro de los cuales destaca “*Evaluar.com*” como el que posee las funcionalidades más cercanas a las de AIRA.

Ahora bien, el análisis anterior responde sólo a las capacidades que tiene AIRA con respecto a otros competidores. Por otro lado, de acuerdo al Gráfico 5 el porcentaje de estos que tiene su plataforma en español, condición base para poder comenzar a operar en Latinoamérica, corresponde sólo al 49%. reduciendo automáticamente a 42 competidores potenciales.

Continuando con el análisis, si se revisa el Gráfico 5, se observa que sólo el 21% de los competidores cuenta con presencia en Latinoamérica. Reduciendo los competidores potenciales a sólo 17.

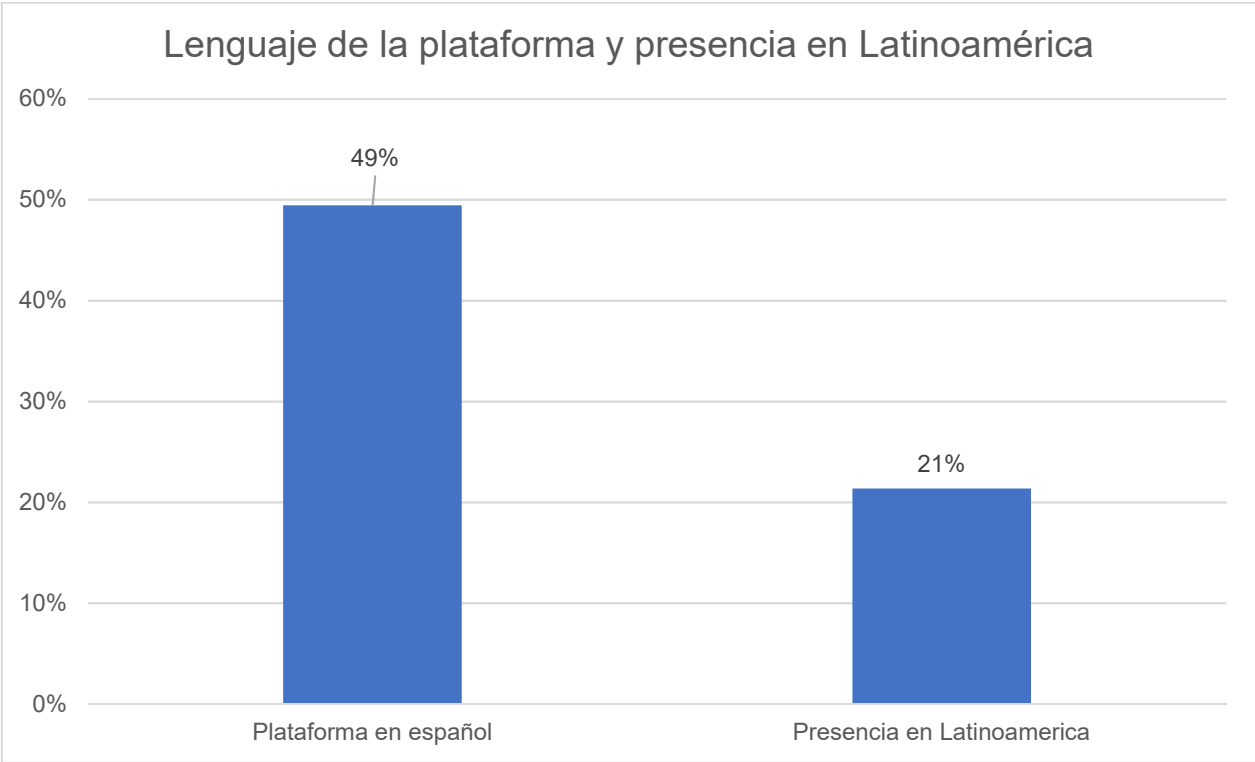


Gráfico 5: Porcentaje que cuenta con plataforma en español y presencia en Latinoamérica
Fuente: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos de G2Crowd.

5.2.7 Postulantes que han postulado on-line en Chile

Por otro lado, la compañía realiza una encuesta a cada uno de los postulantes que ha participado de un proceso dentro de AIRA. Dentro del cual se consulta si ha realizado con anterioridad un proceso de postulación a través de una plataforma online. De esta forma observando los datos del Gráfico 6, se puede ver que sólo el 23% de postulantes ha participado con anterioridad de un proceso de selección on-line. Lo que muestra que es un servicio con altas posibilidades de crecimiento dentro de Chile debido a que aún no está naturalizado en los procesos de selección.

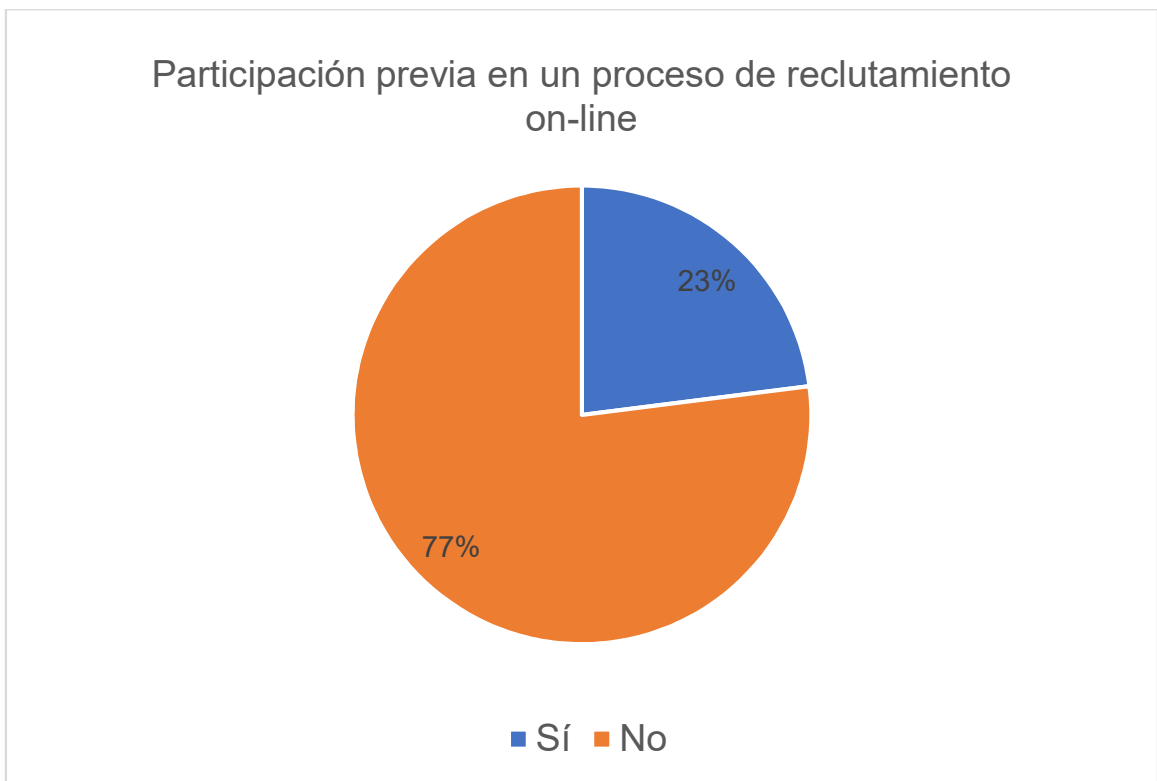


Gráfico 6: Postulantes que han participado con anterioridad de un proceso on-line de reclutamiento.
 Fuente: Elaboración propia a partir de los datos entregados por la compañía.

5.3 SUSTITUTOS

Existen dos grandes sustitutos para el servicio de AIRA, los cuales corresponden a los headhunter y las consultoras de reclutamiento masivo. Las cuales se desarrollarán a continuación.

5.3.1 Headhunting

Corresponde a un servicio personalizado en el cual una empresa se dedica a buscar una posición, generalmente ejecutiva y profesional, para una empresa. Mayoritariamente se realiza para encontrar puestos de Gerencia que sean cruciales para la compañía.

Para realizar el cobro, un estándar mundial corresponde en fijar el precio como función del sueldo que recibirá el colaborador contratado. En Chile, dependiendo del puesto, esto puede variar entre dos a cuatro sueldos por vacante llenada, una vez firmado el contrato (Ahumanda y Rebolledo 2011). Esto varía dependiendo de la dificultad propia de encontrar a alguien apto para desempeñar la vacante como la calidad del servicio entregado por la empresa que entrega el servicio.

El servicio que ofrecen es personalizado con cada cliente y totalmente adaptable a las necesidades. En algunos contextos, se puede buscar personas que se encuentran en el extranjero y en muchas ocasiones se trata de convencer a alguien que ya se encuentra trabajando en otro lugar.

Algunas de las compañías más importantes de este rubro son:

- Boyden
- Spencer Stuart
- Heidrick & Struggles
- Ackermann International

5.3.2 Consultoras de reclutamiento masivo

Corresponde más a una externalización del proceso de reclutamiento que normalmente realizan las empresas. Según los datos de AIRA, en promedio por vacante postulan 280 personas. Por lo que algunas compañías prefieren externalizar el proceso que diseñar un área completa que sea capaz de llevarlo a cabo.

Este servicio abarca desde la publicación de la vacante hasta la formación de un grupo de postulantes aptos para el puesto, que en el rubro se llama terna. Por otro lado, su especialización radica en optimizar vacantes en las que postulan muchas personas, antes que encontrar al candidato perfecto.

Algunas de las compañías más importantes de este rubro son:

- Manpower
- Randstad
- Robert Half
- Michael Page
- Adecco

5.3.3 Tamaño del mercado chileno de “Servicios de reclutamiento de personal”

Según datos del Servicio de Impuestos Internos dentro de Chile existen un total de 491 empresas que prestan servicios de reclutamiento de personal («Estadísticas de empresa» 2016).

Más aún, como se puede ver en el Gráfico 7, esta cantidad ha ido en aumento desde el 2005. Pasando de 190 a las 491 observadas en la actualidad, significando un crecimiento del mercado en un 258% en 10 años.

De manera complementaria, (English G. 2011) muestra que para el 2011, el 25,7% de las empresas tercerizaba al menos un proceso propio de Recursos Humanos. Lo que demuestra la necesidad de las compañías por mejorar sus procesos y la búsqueda de empresas especializadas en este rubro para solventar esta falencia.

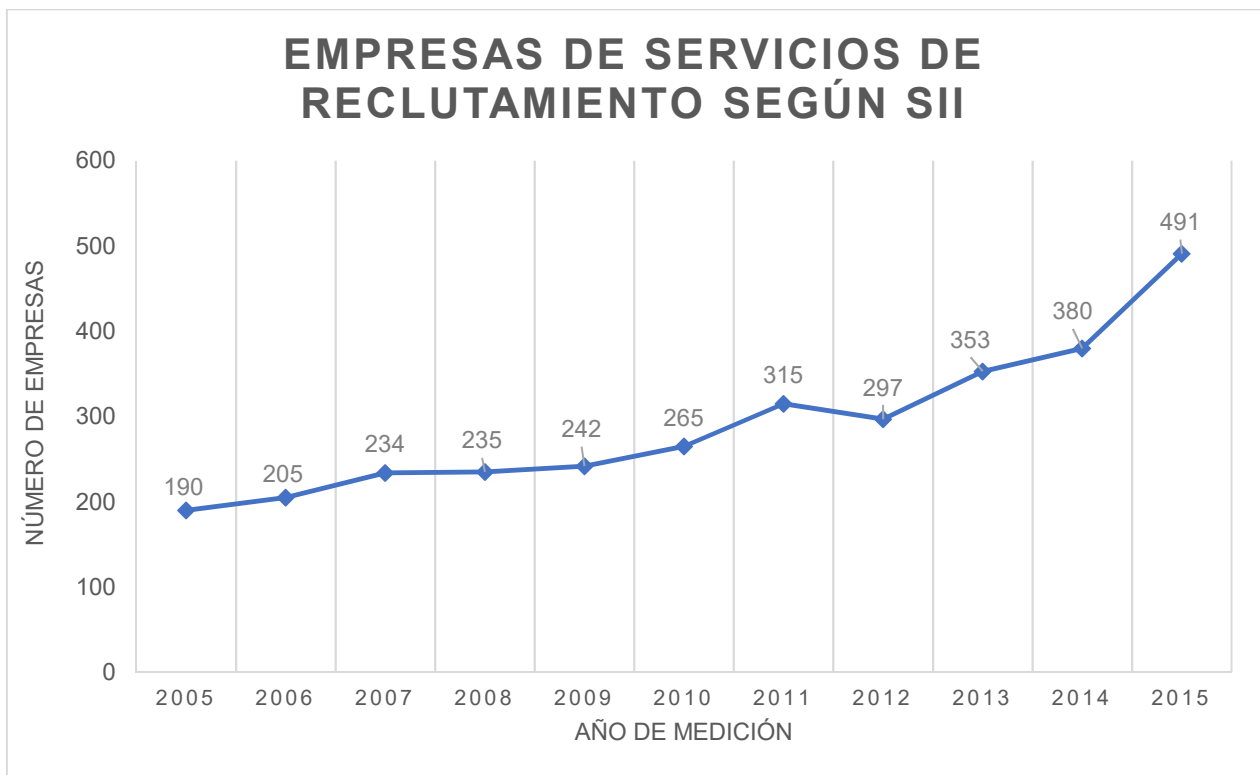


Gráfico 7: Empresas por año de servicios de reclutamiento
Fuente: Elaboración propia con datos del SII

5.3.4 Análisis de la propuesta de valor del sustituto

El servicio entregado por los sustitutos tiene el formato de consultoría. Debido a esto, las compañías que contratan el servicio siempre tienen una persona como contraparte que es responsable de entregarles un buen servicio. Haciendo que el formato del producto y su oferta de valor sea altamente personalizable.

Debido a esto, su servicio tiene problemas de escalamiento, producto de la complejidad cognitiva las decisiones involucradas en un proceso de reclutamiento y selección, antes era imposible automatizarlo (Bersin 2016). Más aún, el modelo de incentivos permite que un reclutador especializado que haya trabajado dentro de una de estas firmas siempre tenga la posibilidad de trabajar de manera independiente o de abrir su propia empresa de servicios de reclutamiento. Así, se explicaría el fraccionamiento del mercado en casi 500 competidores, de los cuales no parece existir un competidor dominante que tenga una participación mayoritaria.

Por otro lado, debido a la complejidad que significa la implementación de la inteligencia artificial (Evans 2017; Chui, Manyika y Miremadi 2018), no es muy probable que surja un competidor desde este tipo de empresas con tecnología similar. Lo que además significa una ventaja competitiva sobre estas empresas, debido a que su eficiencia está siempre limitada por la velocidad a la que una persona puede leer, entrevistar y clasificar. De esta forma un posible equilibrio de mercado es que estas compañías comiencen a contratar los servicios de AIRA, lo que no se ha visto hasta la fecha.

5.4 NUEVOS COMPETIDORES POTENCIALES

Como se vio anteriormente, existen otras empresas en el extranjero que se encuentran trabajando en Inteligencia Artificial aplicada a recursos humanos, con el foco en evaluación y organización de la información. Así, se vuelve fundamental evaluar el peligro que corre la compañía patrocinadora de encontrarse con un nuevo competidor en el corto plazo.

Si se considera que el acceso a los servicios de tipo SaaS, se realiza a través de un browser con acceso a internet, se puede considerar que el acceso a los canales de distribución de parte de nuevos competidores es alto. Al punto de que un competidor extranjero podría ingresar al mercado con facilidad.

En este tipo de tecnología se considera que la economía de escala es baja debido a que el costo de operación es casi en su totalidad variable. Parte de este fenómeno se debe a las nuevas tecnologías *cloud* que permiten operar sistemas de esta naturaleza sin importar el nivel de carga que se reciba desde los usuarios (Jackson 2011). Facilitando en gran medida la inclusión de nuevos servidores y disminuyendo así también las barreras de entrada a este tipo de negocios.

No obstante, hay un costo grande de inversión en desarrollar las capacidades necesarias para poder montar un sistema de reclutamiento automatizado. Principalmente a causa de las capacidades profesionales requeridas y en el tiempo de desarrollo de los productos basados en inteligencia artificial (Chui, Manyika y Miremadi 2018). Más aún, según los analistas de la industria, esto está provocando el fin de la era de los Startup a nivel mundial (Evans 2017). De esta forma la conclusión más razonable es que los competidores de la compañía patrocinadora no serán empresas pequeñas, muy por el contrario, serían empresas que tengan las siguientes características:

- Empresas grandes de tecnología que ya tienen experiencia trabajando con inteligencia artificial en sus equipos de trabajo.
- Actualmente poseen grandes bases de datos que les permitirían entrenar de mejor manera los sistemas de machine learning.
- Tienen el poder económico para realizar adquisiciones de empresas más pequeñas antes de que se vuelvan una amenaza para ellas. O en su defecto para realizar la investigación necesaria para tener acceso a estas nuevas tecnologías.

Debido a esto es especialmente importante el surgimiento de “Google Hire”, considerada la mayor revolución tecnológica dentro de los servicios digitales de reclutamiento (Bersin 2017a). Esto muestra la posibilidad real de la entrada de nuevos competidores dentro del mercado con la capacidad de crear automatizaciones cognitivas.

Por otro lado, dado que actualmente la compañía patrocinadora sólo tiene 12 clientes, no cuenta con una marca lo suficientemente poderosa como para hacer frente a este tipo de competidores de escala mundial. Lo que la vuelve vulnerable en caso de que alguno de estos decidiera comenzar a operar en el mercado de la Alianza Pacífico. Por lo que sería recomendable que comenzara a capitalizar parte de sus avances en el mercado a través de su *Brand Equity*.

No obstante, parte de los elementos que protegen a la empresa patrocinadora es la naturaleza bajo las cuales se realizan este tipo de servicios. Las compañías tienen un gran costo de adopción debido a la formación para los colaboradores que van a usar una nueva herramienta. Esto se observa desde la teoría de “La Gestión del Cambio”, donde se tiene la percepción de que aproximadamente el 70% de los programas de cambio fallan (Ewenstein, Simth y Sologar 2015).

Finalmente, un elemento fundamental que se requiere para poder entrar a este mercado es el idioma de la plataforma. Si bien, como se observó en el Gráfico 5, existe un 40% de los competidores actuales con su plataforma en español, para poder procesar CVs de manera automatizada se requieren de grandes bases de datos y entendimiento nativo del idioma. Por lo que el lenguaje podría ser la barrera de entrada más grande que tendría que sortear un nuevo competidor para equiparar las capacidades de AIRA.

Dado lo anterior, se utiliza la lista anteriormente investigada para el capítulo de Competidores actuales y se analiza cuáles de ellos cumplen con:

- Ser una empresa de tecnología de alcance global.
- Contar con más de una solución digital entorno a inteligencia artificial.

De esta forma se espera obtener una noción de las compañías con más probabilidades de ingresar al mercado con un software que posee capacidades de reclutamiento automatizado con Inteligencia Artificial. Resultados que se pueden observar en el gráfico

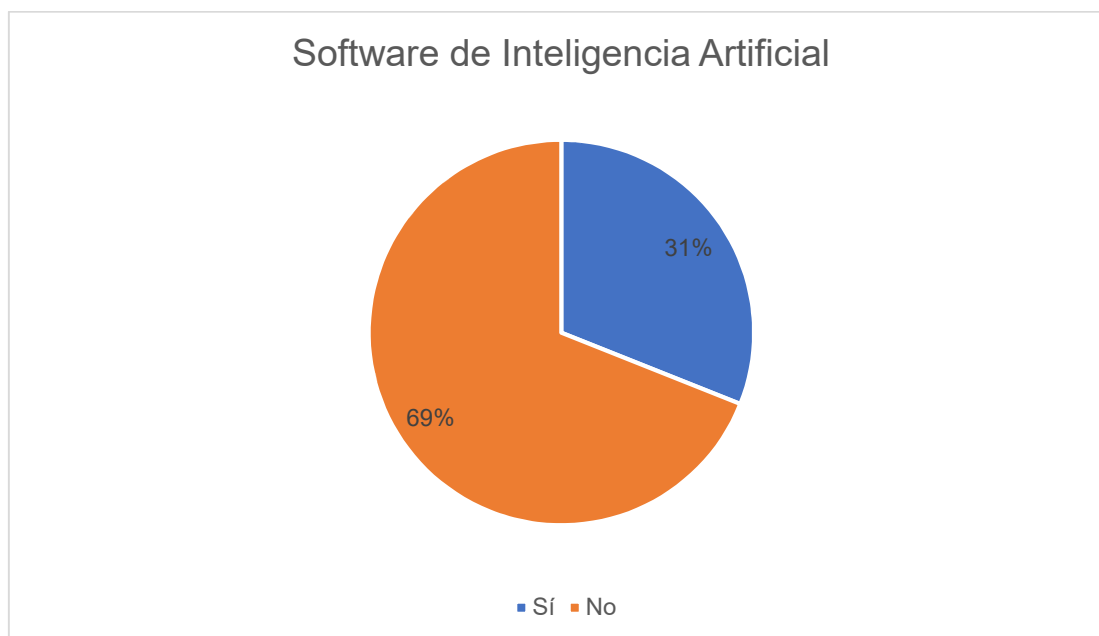


Gráfico 8: Empresas investigadas con software desarrollado con base en Inteligencia Artificial.
Fuente: Elaboración propia a partir del benchmarking global.

En el Gráfico 8 se observa que el 31% de las compañías investigadas ha desarrollado al menos un software basado en inteligencia artificial. Este hecho es relevante porque significa que la curva de aprendizaje para este tipo de empresas está más avanzada que para el resto.



Gráfico 9: Compañías investigadas con oficinas a nivel global.
Fuente: Elaboración propia a partir del benchmarking global.

En Gráfico 9, se observa que el porcentaje de empresas que cuentan con operaciones a nivel global corresponde al 23%. Siendo esta condición más escasa dentro de los posibles competidores.

Más aún, si se considera cruzar ambas condiciones, se llega a una lista aún más reducida de competidores potenciales, entre los que se encuentra:

- Oracle.
- Google.
- LinkedIn.
- IBM.
- Workday.
- SAP.

Por otro lado, se descubrieron otros posibles competidores, que tienen plataformas más parecidas a las que actualmente tiene AIRA. No obstante, a diferencia de las enumeradas anteriormente, tienen un desarrollo exclusivo dentro de Recursos Humanos. Estas serían:

- Hacker Rank.
- Vid Recruiter.

5.5 COMPLEMENTADORES

Debido a que los servicios de AIRA son de tipo SAAS, existen una serie de complementos que son fundamentales para su funcionamiento y dentro de los cuales, su ausencia, puede entorpecer el correcto funcionamiento del servicio.

Estos son:

- Servicios de internet en la población.
- Servicios de bolsas de empleo para la búsqueda de trabajo.
- Utilización de redes sociales.

5.5.1 Utilización de internet en la población por país

Para conocer la utilización de internet por país se utilizaron los datos del banco mundial, dentro de lo cual se obtuvieron dos datos. Por un lado, el porcentaje de la población que cuenta con acceso a internet. Y por otro, el número de personas que tiene un teléfono celular por cada 100 habitantes («Individuals using the Internet (% of population)» 2017; «Mobile cellular subscriptions (per 100 people)» 2017).

País	Individuos con acceso a internet (% de la población)	Suscripciones a teléfono celular por cada 100 personas
Chile	66%	130
Colombia	58%	121
México	60%	88
Perú	45%	116

Tabla 3: Penetración del internet y el celular en la alianza pacífico
Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de The World Bank

Con la Tabla 3 se concluye que Chile presenta un mayor acceso a la tecnología que los otros países pertenecientes a la alianza del pacífico. Lo que podría suponer una dificultad en la implementación de AIRA, particularmente para los puestos de menor nivel educativo. Debido a que todo el proceso de reclutamiento sucede por internet, es probable que estos países tengan un hábito de postulación diferente a los del país de origen de la empresa patrocinadora.

5.5.2 Existencia de bolsas de empleo online

En el ecosistema de las bolsas de trabajo dentro de la alianza pacífico se observa que muchas de las empresas utilizadas entre las regiones son la misma. Tal es el caso de Trabajando, Computrabajo, Laborum/Bumeran, Mitula, Trovit e Indeed. Los cuales se encuentran presente en todos los países investigados. Estas son plataformas con la cuales AIRA ya cuenta con integración por lo que parte del costo de entrada dentro de los países seleccionados se reduce.

Otro patrón que se observa es que tanto Chile, Perú y México actualmente cuenta con una bolsa de empleo que es de origen estatal («Portal del Empleo» 2018; «Bolsa Nacional de Empleo BNE.cl» 2018; «Centro de Empleo» 2018). Actualmente la plataforma cuenta sólo con integración dentro de la plataforma Chile. Por lo tanto, es probable que como parte de la estrategia de entrada en otros países de la Alianza Pacífico sea necesario desarrollar este tipo de integraciones.

5.5.3 Utilización de LinkedIn

La principal red social para buscar empleo es LinkedIn. No obstante, es importante analizar el porcentaje de los individuos que actualmente está utilizando esta plataforma por sobre la cantidad de personas que componen la fuerza laboral del país.

	Individuos que utilizan LinkedIn	Fuerza laboral, total	Porcentaje de la fuerza laboral que utiliza LinkedIn
Chile	4,300,00	8,963,680	48%
Colombia	6,200,000	26,421,870	23%
México	11,000,000	58,072,550	19%
Perú	4,300,00	17,902,670	24%

Tabla 4: Utilización de LinkedIn en la población

Fuente: Elaboración Propia a partir de los datos de The World Bank y la plataforma de gestión de campañas de LinkedIn

De esta forma se observa que Chile es el país que tiene el mayor porcentaje de la fuerza laboral que utiliza LinkedIn. Lo que podría ser un indicio de que es el país con mayor frecuencia de postulaciones a través de internet. No obstante, no se puede llegar a esta conclusión, sí debería ser un factor importante para considerar dentro de la estrategia de escalamiento.

5.6 PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES

Actualmente la totalidad de los proveedores de la compañía son empresas de servicios digitales. Esto se debe a que la empresa patrocinadora trabaja con una estructura cloud. Por lo que no cuenta con servidores propios, lo que le permite facilitar el escalamiento y ahorrar en tiempos de ejecución. Además, simplifica los sistemas de seguridad, ya que parte de estos vienen incorporados dentro del servicio.

De esta forma, el principal proveedor actualmente de la compañía es Amazon Web Services (AWS). El cual contiene en su totalidad a la plataforma de AIRA dentro de sus servidores. Este tipo de servicios caben dentro de la categoría de *Infraestructure as a Service* (IaaS) y permiten el escalamiento de los sistemas web sin la necesidad de contar con servidores propios («Best Infrastructure as a Service (IaaS) Providers in 2018» 2018).

También se utiliza el servicio de *Elastic Serach*. El cual es un motor de búsqueda, que se encuentra incorporado dentro del procesamiento de lenguaje natural con que AIRA evalúa los CV's.

Por otro lado, existen otros servicios que brindan a AIRA parte de sus capacidades. Dentro de estos se tiene Ziggeo, el cual es un video *hoster*⁹ y se utiliza actualmente para almacenar las video-entrevistas que se realizan a través de la plataforma.

Por último, se utiliza la API de Google para revisar las direcciones que son ingresadas por los postulantes cuando comienzan un proceso dentro de la plataforma. Este dato es utilizado dentro de las evaluaciones para hacer filtros como la región de residencia de los candidatos. Este tipo de servicios se conocen como *Geographic Information System*

⁹ Un *hoster* corresponde a un servicio de almacenamiento en internet. Generalmente se hace referencia a este cuando se habla de almacenar una página web.

(GIS), y entregan la datos geográficos de tal forma que el usuario puede analizarlos e interpretarlos para resolver un problema («Best GIS Software in 2018» 2018).

Dentro de lo que se observa, no existen muchas posibilidades de que estos proveedores se integren hacia adelante e intenten abarcar el mercado de AIRA. Probablemente dada su posición, el más cercano a realizar esto es Google, con su plataforma Google Hire. El cual ya cuenta con presencia a nivel global, es utilizado por una gran cantidad de usuarios de internet y cuenta con la experiencia para desarrollar con facilidad las herramientas de inteligencia artificial que utiliza la empresa patrocinadora.

En general se observa que la cantidad de compradores supera por amplia diferencia a la cantidad de proveedores de estos servicios.

Tipo de software	Número de proveedores
Servicios de Información Geográfica	128
Video Hosting	37
Infrastructure as a Service (IaaS)	68

Tabla 5: Número de proveedores por cada tipo de servicio que requiere AIRA.
Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de G2 Crowd.

Si bien dentro de los servicios que se entregan no hay un sustituto cercano, sí se observa que en cada uno de ellos existen alternativas. Por lo que no se está a la vista de un monopolio, reduciendo así su capacidad de negociación.

No obstante, parte de las complicaciones que tiene este tipo de servicios es la dificultad que existe de cambiar el proveedor. Esto se debe a que los procesos de migración de datos en las compañías de tecnología requieren de un equipo de desarrolladores dedicados a trasladar la operación. Lo que muchas veces se traduce en problemas imprevistos de integración.

5.7 OPORTUNIDADES Y AMENAZAS DETECTADAS EN EL MERCADO

Según lo revisado anteriormente se pueden observar oportunidades y amenazas que debe enfrentar la compañía dado su potencial. Por lo que se procede a enumerar estas de tal forma que se pueda establecer un plan estratégico.

5.7.1 Oportunidades

Dentro de los competidores actuales se observan dos que pueden ser explotadas por AIRA actualmente.

La primera, es que el mercado actual cuenta con una serie de soluciones fragmentadas que no entregan una solución completa a la necesidad de reclutamiento que enfrentan las empresas. Provocando que un usuario común deba aprender a utilizar varios softwares para poder operar. Lo que complejiza la implementación y dificulta la gestión del cambio dentro de las organizaciones. En esa línea, que sólo AIRA represente una solución *end to end*, que entregue el servicio completo de reclutamiento en un software, representa una ventaja competitiva.

Luego, la segunda oportunidad radica en la baja presencia de estas soluciones dentro de Latinoamérica. Siendo “Evaluar.com” la única observada dentro de la investigación realizada. En consecuencia, es factible para AIRA generar condiciones de mercado monopólicas antes de que entren más competidores en la medida que sus resultados sean mejores que este competidor. De la misma forma, la barrera del idioma es especialmente importante para este tipo de tecnología, por lo que la empresa patrocinadora cuenta con una ventana de tiempo antes de que los desarrollos de empresas extranjeras puedan llegar a los países de la Alianza Pacífico.

También se observa que este tipo de software es poco utilizado dentro de Chile. En particular el 77% de los candidatos encuestados por AIRA, nunca había utilizado el servicio antes. Por lo que existe una amplia posibilidad de crecimiento dentro de este país. No obstante, esta conclusión no es posible de extrapolar al resto de los países estudiados.

Por otro lado, se ve como poco probable que surja un competidor con estas capacidades tecnológicas a partir de los servicios sustitutos como el Headhunting y el reclutamiento masivo tercerizado. Esto se debe al alto costo de inversión inicial en desarrollo y aprendizaje asociada. Además de la naturaleza disciplinaria de la cual provienen estas compañías, las cuales están alejadas de la inteligencia artificial y el desarrollo de software.

De la misma forma, no se observa una gran capacidad de parte de los proveedores de AIRA de negociar, debido a que existen sustitutos cercanos que son reemplazables. La única excepción sería el servicio de *IaaS* el cual requiere de una mayor inversión logística de parte de la compañía para ser reemplazado.

Por otro lado, se observa que el mercado potencial del cual se está hablando corresponde a un total de 2029 empresas. Para estimar un valor total de la oportunidad se define una participación de mercado del 20% como objetivo. Esto a partir de las conversaciones con el equipo directivo de la empresa patrocinadora.

5.7.2 Amenazas

Una de las amenazas más grande que tiene AIRA actualmente es el surgimiento de un competidor proveniente del extranjero. En particular, uno que tenga la capacidad adquisitiva y de R&D propia de una empresa multinacional de tecnología. Dentro de esta se reconocen algunas como:

- Google.
- IBM.
- Oracle.
- SAP.

Las cuales en algunos casos ya cuentan con un sistema de ATS, pero que hasta el momento no ha comenzado a ser automatizado con inteligencia artificial.

Por otro lado, se observa que hay países que podrían tener una cultura de postulación laboral radicalmente diferente a la de Chile. Lo que podría significar un problema dentro de la cadena de valor estudiada con anterioridad, debido a que afecta directamente a la logística de entrada de nuevos candidatos. Importante es mencionar el caso de México, donde sólo el 19% de la fuerza laboral utiliza LinkedIn, y hay apenas una penetración de 88 usuarios de celular por cada cien.

De la misma forma, se observa que todos los países de la Alianza Pacífico poseen una menor penetración del internet que Chile. Por lo que se podría ver afectada la posibilidad de incorporar esta tecnología en las empresas para reclutar cargos operativos, y estos se tendrían que reducir exclusivamente a aquellos de carácter profesional.

Por último, de parte de los sustitutos, la principal amenaza que se observa es la competencia desde la oferta de valor que pueden generar. En particular por lo humano y cercano que es el proceso al ser llevado por psicólogos de manera manual. Por ende, este tipo de ofertas pueden terminar abriendo un nuevo tipo de producto de nicho al cual AIRA no podría entrar.

6 DEFINICIÓN DE LA ESTRATEGIA Y PLAN DE INTERNACIONALIZACIÓN

Según la definición de (Hitt, Ireland y Hoskisson 2008), una ventaja competitiva corresponde a la implementación de una estrategia que los competidores de la organización no pueden copiar o cuya imitación resulta demasiado costosa.

A partir de ello se procede a definir una estrategia que permita generar una ventaja competitiva a la empresa patrocinadora dado el contexto en el que se encuentra y sus capacidades internas.

6.1 MATRIZ FODA

Para consensuar una estrategia a seguir se decide realizar una matriz FODA que permita centralizar la información recopilada a través del análisis interno y externo. La cual se puede observar en la Tabla 6.

Dentro de este se desprenden 8 estrategias que son recomendadas para la compañía dado el análisis externo e interno. Estas tienen consecuencias en las áreas de:

- Operaciones.
- Desarrollo de Productos.
- Financiamiento.
- Comercialización y Marketing.

No obstante, debido a cómo están definidos los alcances de la memoria desde las conversaciones con la empresa, se decide profundizar sólo en Comercialización y Marketing. De esta forma el capítulo 7 profundizará en los sistemas de comercialización que puede implementar AIRA para poder mejorar su tasa de crecimiento en el largo plazo.

Por otro lado, dado que en los objetivos estratégicos de la compañía se decidió crecer en el mercado latinoamericano, se decide crear un apartado para las estrategias de entrada a los diferentes mercados. Poniendo énfasis en crear una priorización de los países a los cuales la compañía debería entrar primero para obtener los mejores resultados.

	Fortalezas	Debilidades
	<ol style="list-style-type: none"> 1) Implementación ágil de productos basados en IA. 2) Dos años de curva de aprendizaje en desarrollo de IA y datos recopilados. 3) IA desarrollada en español para Reclutamiento y Selección. 4) 12 clientes con contrato por un año que mantienen a la empresa estable financieramente. 	<ol style="list-style-type: none"> 1) Carece de una estructura organizacional que asegure la calidad del servicio. 2) Ausencia de una estrategia de marketing y comercialización del producto. 3) No existe la capacidad de invertir en el corto plazo. 4) Cadena de valor dependiente de las fuentes de postulantes.
Oportunidades	<ol style="list-style-type: none"> 1) Barreras de entrada de la IA. 2) Mercado fragmentado en múltiples softwares que no solucionan el problema completo de reclutamiento y selección. 3) Baja penetración de los ATS. 4) Sustitutos no son un peligro. 	<ol style="list-style-type: none"> 1) Diseñar un plan de ventas que permita aprovechar la baja penetración del ATS para acelerar el crecimiento. 2) Realizar partnerships con las consultoras de headhunting para crear un sistema sólido de ventas.
Amenazas	<ol style="list-style-type: none"> 1) Multinationales grandes como posibles entrantes. 2) Bajo acceso a la tecnología en otros países de la Alianza Pacífico. 3) Diferencias culturales que impidan la utilización de AIRA. 4) Imagen amenazadora de la IA por no ser humana. 	<ol style="list-style-type: none"> 1) Construir un plan de marketing que se haga cargo de la falta de humanidad de la selección automatizada. 2) Capitalizar el crecimiento de la compañía dentro de un fuerte Brand Equity para poder mantener mejor la participación de mercado cuando surja un competidor.

Tabla 6: Matriz FODA

Fuente: Elaboración propia a partir de las conclusiones generadas en el proyecto.

6.2 ESTRATEGIA DE ENTRADA A MERCADOS EXTRANJEROS

Actualmente la compañía patrocinadora ya está considerando un proceso de internacionalización según lo conversado con el equipo directivo de la organización. No obstante, no han realizado un análisis detallado de las opciones que tienen para llevarlo cabo.

Por otro lado, dado el contexto que se expuso dentro del capítulo 5, se observa que el peligro de que surja un competidor grande es alto. Debido a esto la empresa comienza a tener incentivos para asegurar su posición dentro de la región por medio de la diversificación de su cartera en varios países.

Para poder realizar una recomendación a la compañía patrocinadora, es necesario evaluar el tipo de servicio que ofrecen, su visión estratégica y considerar los posibles riesgos que tendrán que enfrentar.

Por un lado, se observa que AIRA corresponde a un servicio de SaaS. Lo que permite disminuir y simplificar los costos operativos de las operaciones en el extranjero. Esto se debe a que carece de material físico para proveer el servicio y no tiene que gestionar inventario. Eso le quita gran parte de las complicaciones que suelen tener compañías al momento de internacionalizar y que requieren de una gran cantidad de trabajadores para comenzar a operar.

También, es importante considerar que AIRA corresponde a una empresa pequeña que tiene intenciones de internacionalizarse. A lo que hay que agregar que se encuentra en un país latinoamericano, lo que provoca que tenga un contexto diferente al cual se ha estudiado históricamente dentro de la literatura sobre estrategia (Thai y Chong 2013), las cuales suelen considerar empresas proveniente de países desarrollados.

Por último, es necesario considerar que la compañía presta un servicio que se caracteriza por incluir una alta complejidad en su venta y en la forma de hacer marketing. Esto se puede observar porque parte de sus servicios complementarios corresponden a la capacitación en la utilización del software. Además, se encuentra constantemente lidiando con la presión comunicacional que provoca el miedo a la automatización de parte de los usuarios.

6.2.1 Incentivos de la compañía patrocinadora para internacionalizarse

AIRA ya cuenta con contratos de prestación del servicio para empresas en el extranjero. Esto surgió debido a que empresas con las que estaba trabajando desde el 2016 contaban con operaciones en Perú, las cuales consultaron por la posibilidad de extender el servicio allí también. Así, su proceso de internacionalización comenzó de manera espontánea a partir del cierre de contratos dentro del país de origen.

Por otro lado, dada la industria en la que compete, la cual se caracteriza por contar un alto nivel de Investigación y Desarrollo de producto, está forzada a buscar mayores retornos sobre la inversión. Esto se produce porque los procesos de I+D implican una alta

inversión dentro de las compañías, por lo que una vez desarrollado el producto, deben buscar expandir su mercado lo más rápido posible (Hitt, Ireland y Hoskisson 2008).

Además, según lo revisado en el capítulo 4, existe una posibilidad inminente de que surja un nuevo competidor dentro de la región. Por lo que la empresa, a pesar de ser pequeña, tiene incentivos a asegurar su posición dentro de la alianza pacífico, antes de que esto suceda, lo que se ha visto con anterioridad en empresas pequeñas de tecnología (Andersson 2000; Thai y Chong 2013).

Por otro lado, expandirse a un mercado extranjero hace menos susceptible a la compañía a las variaciones del mercado local. Permitiendo que se diversifiquen las fuentes de ingreso dentro de esta (Hitt, Ireland y Hoskisson 2008).

No obstante, es importante mencionar que este proceso complejiza la administración de la compañía internamente. Por lo que es importante diseñar una estructura operativa que le permita responder a los clientes actuales y los nuevos que surjan en otros países de la alianza pacífico.

6.2.2 Opciones de entrada de la compañía patrocinadora

Lo primero que es necesario considerar es que la compañía entrega servicios SaaS, por lo que reduce en gran medida su costo de operación necesario para comenzar a operar en el extranjero (Simon 2010). Lo observado en los análisis realizados sobre el producto en la cadena de valor del capítulo 4, la compañía patrocinadora sólo necesita de un KAM que sea capaz de articular su servicio con los clientes iniciales para comenzar a vender sus servicios.

Por otro lado, según lo conversado con el equipo directivo y analizado en el capítulo 4, el producto que ofrece se caracteriza por requerir de un alto nivel de capacitación para lograr una correcta implementación. Por lo que aumenta el riesgo de fallo e insatisfacción de los usuarios producto de la ausencia en el control de los sistemas de venta y operaciones. Debido a esto, AIRA cree como organización que no puede entregar a un tercero el control total de su producto.

Dado lo anterior, el licenciamiento y la exportación quedan descartados como estrategia de entrada a los países de la alianza pacífico. Ahora, si se evalúa la adquisición, actualmente la compañía no cuenta con un presupuesto que le permita realizar esta acción y por otro lado, carece de sentido ya que no se encontraron empresas de características similares en la región con este nivel de desarrollo tecnológico.

Por último, se recomienda a la compañía utilizar una estrategia mixta, en la cual comience a operar desde las alianzas estratégicas para obtener a sus primeros clientes. Pero paulatinamente evalúe la posibilidad de abrir operaciones en cada uno de los países para abarcar mejor el mercado. Dado el tamaño de los contratos con los que trabaja AIRA y el servicio de tipo SaaS que entrega, es posible comenzar a entregar el servicio enviando a un KAM según lo amerite para realizar las capacitaciones y trabajando a distancia hasta que la cantidad de clientes sustente la apertura de oficinas en el país.

En esta línea, como parte del proceso de comercialización es importante evaluar un sistema de incentivos que incorpore la creación de alianzas con empresas que presten servicios complementarios. Tales sería el caso de:

- Consultoras de estrategia, tecnología y de proceso.
- Empresas de headhunting y reclutamiento masivo.
- Bolsas de empleo.
- Empresas de tecnología que prestan servicios B2B.

6.3 PLAN DE ENTRADA A OTROS PAÍSES

Para decidir la prioridad con la que se comenzará a operar en cada uno de los países. Se comenzará con un análisis de la situación económica de cada uno de los países, luego se procederá a analizar el acceso a la tecnología y por último se realizará una evaluación del tamaño del mercado.

6.3.1 Análisis de costo del inicio operacional

Para realizar el análisis de costo se realizaron supuestos para poder facilitar la estimación del costo inicial de comenzar. Siendo estos los siguientes:

- Se considera el costo anualizado, suponiendo que, de haber comenzado a trabajar en uno de estos países, la evaluación sobre continuar o no se realizaría en ese periodo de tiempo. Por ende, es el costo hundido que la compañía debe estar dispuesta a considerar.
- Se comenzaría por trabajar desde un *cowork* de esa forma no se tendría que comenzar arrendando una oficina y sería más fácil comenzar a operar con una sola persona. Esta información fue estimada a partir del catálogo diseñado en («Coworker.com: Find & Review Coworking Spaces» 2018).
- Abrir una operación afuera consistiría en enviar una persona desde Chile que comience a trabajar allá. Para analizar este puesto se considera el valor de un sueldo de ingeniero civil industrial con dos años desde el egreso anualizado. Dato que fue obtenido a partir de («Estadísticas por carrera» 2018) y corresponde a CLP\$1.685.997 mensual.
- Como parte del trato se consideran viajes al país de origen cada 3 meses como parte de las condiciones para la persona que viajaría desde Chile a comenzar las operaciones en el país extranjero.
- También se considera el costo de comenzar a operar legalmente un startup dentro de cada país. Dato que es posible de encontrar en («Doing Business - Measuring Business Regulations» 2018).
- También se asumió una operación anual con tres *Key Account Manager* locales. Sus sueldos fueron estimados a partir de la proporción con respecto a Chile del sueldo promedio en cada país, usando los datos obtenidos en («Average income around the world» 2016).

De esta forma se construye la siguiente tabla que compara los costos de inicio operacional por cada uno de los países.

País	Costo de los trámites (CLP\$)	Costo de Co Work (CLP\$)	Costo de Viaje cada tres meses a Chile (CLP\$)	3 KAM locales por un año (CLP\$)	Total (CLP\$)
Perú	\$392.700	\$7.021.666	\$792.000	\$26.672.124	\$34.878.490
Colombia	\$583.968	\$6.734.400	\$1.404.480	\$28.285.899	\$37.008.747
México	\$1.085.885	\$4.200.000	\$1.586.640	\$40.523.697	\$47.396.222

*Tabla 7: Estimación de costo del inicio operacional por país.
Fuente: Elaboración propia a partir de los datos recolectados en las fuentes antes mencionadas.*

De esta forma, como se observa en la Tabla 7, México es el país que tiene el mayor costo de inversión inicial, mientras que Perú pareciera ser el de menor. No obstante, es importante considerar que a partir de esta estructura se aprecia que hay diferencia entre los países sobre el costo de los recursos. Por un lado, el costo del espacio de trabajo pareciera ser más alto en Perú, pero, el costo por sueldo es radicalmente menor con respecto a los otros países.

6.3.2 Acceso y uso de la tecnología

Para realizar el análisis de acceso a la tecnología se comenzará desde lo revisado en la Tabla 3: Penetración del internet y el celular en la alianza pacífico, donde se muestra que Chile es uno de los países con mayor penetración de internet dentro de sus usuarios.

Esto es un riesgo para la propuesta de valor de AIRA porque su logística de entrada se basa en simplificar la forma en que los reclutadores publican a través de portales de empleo. Debido a esto, si los postulantes no las utilizan realmente, entonces se podría provocar una disminución en el valor generado al cliente.

Dentro de esto, Perú es el país con menor acceso a internet de todos, mientras que México es el que tiene mayor acceso después de Chile. No obstante, ese hecho se podría ver rápidamente alterado al ver que Perú tiene una alta tasa de penetración del celular, lo que podría cambiar su nivel de acceso a internet en los próximos años. Disminuyendo así este riesgo.

Por otro lado, como se observó en la Tabla 4: Utilización de LinkedIn en la población, México (19%) corresponde al país con menor utilización de LinkedIn dentro de su población. Mientras que Perú (24%) y Colombia (23%) tienen un nivel similar de utilización porcentual dentro de la población.

Luego, se toman los datos desarrollados por («World Bank Enterprise Survey of Business Managers» 2010), para determinar la propensión de cada una de las industrias por realizar innovación dentro de sus procesos.

País	Porcentaje de las firmas que ingresaron una innovación en sus procesos (%)
Chile	58.8%
Perú	47.0%
Colombia	59.6%
México	45.4%

Tabla 8: Porcentaje de las firmas que introdujeron innovaciones en sus procesos

Fuente: Elaboración a partir de los datos obtenidos en («World Bank Enterprise Survey of Business Managers» 2010)

De esta forma se observa que el país con menor propensión a innovar en sus procesos corresponde a México. Mientras que Colombia tiene una puntuación ligeramente superior a la de Chile.

6.3.3 Análisis mercado

Para realizar la situación económica de cada país se revisará el PIB per cápita de cada uno y su tasa de crecimiento según los datos de («GDP growth (annual %)» 2018; «GDP (current US\$)» 2018). Con esto se espera contextualizar el mercado dentro del cual se tendrá que desenvolver la compañía.

	PIB (US\$ Trillones)	Crecimiento del PIB (%)	Crecimiento promedio 2011 a 2017 del PIB (%)
Chile	0.277	1.5%	3.2%
Perú	0.211	2.5%	4.3%
Colombia	0.309	1.8%	3.8%
México	1.15	2.0%	2.8%

Tabla 9: Comparación del tamaño del mercado según país.

Fuente: Elaboración a partir de datos entregados por («GDP (current US\$)» 2018).

Dentro de la Tabla 9 se observa que, si bien Perú es el país con menor PIB de los tres, el crecimiento de este supera al de los otros países en los últimos 7 años. Siendo México el que ha experimentado un menor crecimiento de los cuatro. No obstante, es importante

recalcar que el mercado mexicano es al menos tres veces más grande que cualquiera de los otros tres en estudio.

Complementado con lo que fue revisado con anterioridad en el capítulo 5, actualmente se estima que el número de clientes potenciales por país corresponden a los observados en la Tabla 2. De esta se puede observar que el mercado más grande corresponde a México, seguido por Colombia y luego Perú.

Por otro lado, es importante revisar el régimen impositivo de cada uno de los países para tomar una decisión. De esta forma se observa que el impuesto a las corporaciones por su operación sigue de la siguiente forma comparando los cuatro países.

País	Impuestos aplicables a la renta
Chile	25%
Perú	29,5%
Colombia	33% + 0,2% a 1,4%
México	30%

Tabla 10: Tasa impositiva a la renta según país

Fuente: Elaborado a partir de («Mexico Tax Laws Tax System , Mexico Tax rates, Individual Income Tax, Corporate Tax, Capital gain, Mexico Tax Deductions, Deduction of Tax at Source» 2018; «Impuestos en Colombia» 2018; «Weblet Importer» 2018)

De esta forma se observa que Colombia es el país con mayor tasa impositiva a la renta de las corporaciones. Siendo Perú, dentro de las opciones de expansión, el que posee la menor tasa impositiva de todos.

6.3.4 Priorización de los países estudiados

Según lo observado dentro del análisis se puede concluir que México parece ser una buena opción desde una perspectiva económica. No obstante, si se decide entrar a este, AIRA tendría problemas debido al bajo acceso al celular y la baja utilización de redes sociales como LinkedIn. De la misma forma, se observa una baja propensión de parte de las empresas por incorporar innovaciones en sus procesos. Por ambos factores, es más probable que ese mercado se muestre reacio a la incorporación de AIRA. También es el país que presenta el mayor costo de inicio de la operación.

Luego se encuentra Colombia, el cual corresponde a un mercado de mayor tamaño que el chileno. Pero al igual que los otros países, tienen un menor uso y acceso a la tecnología según lo observado en los capítulos anteriores. Actualmente presenta una tasa de crecimiento mayor que la de Chile, pero menor que la de Perú. Además, es el país donde las empresas tienen mayor propensión a incluir innovación en sus procesos.

También, está Perú. El cual corresponde al menor PIB de todos los países estudiado. No obstante muestra tener la mayor tasa de crecimiento anual promedio. También tienen una baja tasa de acceso a internet en la población con respecto a los otros países, pero una penetración del celular similar a la de Colombia. Por último, se observa que Perú tiene una propensión a incluir innovación menor a la de Chile y cercana a la de México.

Además, se realizó una evaluación económica de ingresar a los tres países correspondientes. La cual será revisada en detalle dentro del capítulo 8. Dentro de esta se obtiene que el VAN de los tres casos para un proceso de Expansión de AIRA es el siguiente:

	Perú [Mil CLP\$]	Colombia [Mil CLP\$]	México [Mil CLP\$]
VAN	3.640.941	6.513.663	8.257.328

Tabla 11: Evaluación económica por país
Fuente: Elaboración propia

De esta forma se observa que el proyecto, que tiene mayor VAN corresponde a México. No obstante, este no es capaz de incorporar en la evaluación la posibilidad de fallo debido a la baja adopción tecnológica propia de cada país.

En consecuencia, de las condiciones analizadas con anterioridad, se concluye que desde las perspectivas estudiadas, el orden bajo el cual deberían ser abordados los países sería:

1. Colombia.
2. Perú.
3. México.

Sin perjuicio de lo anterior, según lo revisado en la evaluación del costo de inicio, se concluye que es posible sustentar una operación completa a partir del flujo generado por un solo cliente. En consecuencia, se recomienda a la empresa patrocinadora que la estrategia tipo *greenfield* es la más idónea para su situación. Es decir, fundar una empresa en los nuevos países desde el inicio.

No obstante, esta nueva operación debe ser apoyada a partir de alianzas con productos servicios complementarios que permitan aumentar los canales de venta. Esto será discutido en profundidad en el próximo capítulo.

7 PLAN DE COMERCIALIZACIÓN

7.1 SEGMENTO

Según lo estudiado en el análisis interno y externo de la compañía, se observa que el segmento objetivo de esta está definido por aquellas compañías que presentan una tasa de 50 procesos anuales al menos y que pertenecen a las industrias:

- Minería.
- Retail.
- Telecomunicaciones.
- Banca y Finanzas.

Actualmente la compañía tiene presencia en estas, no obstante, según lo estudiado en el análisis interno, dentro de Chile, sólo ha llegado a 12 empresas. Por lo que sólo está presente en un 2,6% de todo el mercado potencial total.

Ahora bien, si se considera esto dentro de la curva de adopción tecnológica (Moore 2002) esto significa que aún la compañía no ha alcanzado el punto considerado como el abismo. No obstante, se espera que lo realice dentro de los próximos años.

7.2 PRODUCTO

Para diseñar un producto se deben tomar 4 decisiones (Tomczak, Reinecke y Kuss 2018):

- **El núcleo:** que corresponde a las funcionalidades principales y su calidad.
- **Marca:** corresponde a un conjunto de activos y pasivos, como el nombre y el símbolo, que aumentan o disminuyen el valor entregado por un producto o servicio (Kapferer 2008).
- **Packing:** sirve para proteger el producto mientras es transportado o almacenado. De esa forma permite presentarlo en el punto de venta y facilitar su uso. Tiene una función comunicativa e informativa muy importante en la generación de valor.
- **Productos y servicios relacionados:** corresponden a servicios relacionados que de lo contrario harían del producto muy difícil de vender.

A continuación, se procederá a especificar la propuesta de valor que tiene la compañía y cómo podría convertirla en función del análisis externo anteriormente realizado.

7.2.1 Producto núcleo

Observando el material digital con el que cuenta la compañía actualmente, se puede concluir que el valor sobre el cual se realiza énfasis siempre se encuentra entorno a la eficiencia que genera el producto dentro de los procesos de reclutamiento y selección («Aira en 50 segundos» 2015; «AIRA | Reclutamiento y Selección en 1 Click» 2018).

Como se observó en el análisis de competidores, actualmente sólo el 16% tiene la capacidad de automatizar procesos de selección, de los cuales, sólo 1 tiene presencia en Latinoamérica. Por lo que hace sentido que la compañía intente vender esta eficiencia como su principal propuesta de valor.

Dentro de la cadena de valor, lo anterior está considerado en la parte de operaciones. Para lograrlo, se utilizan las video entrevistas, la evaluación automatizada de CV y realización en test psicométricos online. Lo que permite evaluar en paralelo a más de un candidato. A diferencia del proceso tradicional que debe evaluar a través de un sistema de cola.

Por otro lado, se observa que existe un énfasis claro en la experiencia del colaborador. Actualmente la compañía realiza estudios constantes sobre la satisfacción de los postulantes que participan de sus procesos. Para lo cual entregan una encuesta a cada uno de estos cuando un proceso es cerrado. A la fecha, la cantidad de encuestas respondidas asciende a más de 7400 participantes.

Dentro de lo cual se observa que, en una escala de 1 a 10 en la Tabla 12, el 75% de los postulantes evalúa su experiencia en AIRA con nota 8 o superior. Por otro lado, actualmente se observa que el Net Promoter Score (NPS), asciende a 44. Para realizar una comparación con el mercado chileno, se puede observar que en este actualmente el promedio de las empresas es sólo 10,3 puntos. De esta forma se observa que la experiencia de usuario es parte del producto que entrega el servicio de AIRA.

¿Cómo fue tu experiencia postulando a través de AIRA?	Porcentaje
1	3%
2	1%
3	2%
4	2%
5	4%
6	4%
7	9%
8	17%
9	15%
10	43%

Tabla 12: Evaluación de los postulantes de su experiencia en AIRA
Fuente: Elaboración propia a partir de los datos entregados por la empresa

Además, dado que el servicio es entregado a través de un formato SaaS, este cuenta con un bajo tiempo de implementación en comparación con una solución instalada. Lo que permite que áreas como recursos humanos puedan implementar su utilización de manera más rápida, sencilla y sin conocimientos TI (Simon 2010). Lo que diferencia otras plataformas que deben ser instaladas dentro de los servidores de la compañía y a través de largos procesos de desarrollo.

Por último, dado que es un negocio B2B y en el cual los principales clientes corresponden a grandes corporaciones, se tiene la necesidad de contar con un sistema personalizado de servicio (Tomczak, Reinecke y Kuss 2018). Esto se hace especialmente importante cuando se considera que los procesos de reclutamiento dependen de muchas variables, tales como la estrategia, contextos de crecimiento, resultados operacionales, entre otros. Por lo que AIRA debe tener la capacidad de hacer requerimientos de cargos que no había reclutado hasta el momento.

7.2.2 Marca

Cuando se inició el trabajo de memoria, dentro de la compañía existían 2 marcas:

- AIRA
- Practijob

En paralelo se crea un tercer producto que consistía en un chatbot personalizado que asiste a recursos humanos. Y el cual no contaba todavía con un nombre y logo. Se pueden observar los logos en el Anexo N°2.

Este contexto se vuelve importante como un factor que influye sobre el producto evaluado en el presente informe debido a la correlación que se provoca entre las marcas de una empresa (Aaker 1996). Por consecuencia, se decide proponer una reestructuración de marca que permita a la compañía compatibilizar los desafíos competitivos que enfrentan y la estrategia planteada en el capítulo 6.

Para realizar esta evaluación se tomaron los cuatro tipos de arquitecturas de marca existentes (Aaker 1996; Kapferer 2008):

- Branded House.
- Sub Brands.
- Endorsed Brands.
- House of Brands.

Y se procedió a analizar el contexto de AIRA y sus necesidades de mercado. El primero se realizó en función de las decisiones estratégicas del equipo directivo en conjunto con el análisis interno. Mientras que el segundo fue parte del análisis externo realizado en el presente informe.

De esta forma se construyeron los siguientes parámetros que son importantes para tomar la decisión a partir de la bibliografía consultada (Aaker 1996; Carlottu Jr., Coe y Perrey 2014; Kapferer 2008).

- **Correlación entre las marcas:** corresponde a qué tan relacionado está el éxito o el fracaso de las marcas entre sí. Es decir, la probabilidad de que ante un suceso positivo o negativo relacionado con una marca específica, las otras se vean afectadas de la misma forma.
- **Velocidad de crecimiento del “Brand Equity”:** corresponde a la velocidad con la que el portafolio puede aumentar su valor.
- **Inversión necesaria para implementar la estrategia de marca:** corresponde a la inversión necesaria en términos monetarios para poder implementar la estrategia de marca.
- **Complejidad de la gestión del portafolio de marcas:** corresponde a la cantidad de decisiones que se deben en el equipo de marketing para poder mantener la implementación de la estrategia de marca definida a nivel operativo.
- **Valor potencial del portafolio:** corresponde al valor máximo que podría alcanzar eventualmente el portafolio.

Luego se asignó un valor dentro de una escala Lickert, de 1 a 5, en cada uno de estos parámetros, en función de la bibliografía revisada. Esto es observable en el Anexo N°4.

En función del análisis estratégico realizado y haciendo entrevistas con el equipo ejecutivo se concluyó que la organización requería de:

- Correlación de marca media. Asignando 3 puntos a este parámetro.
- Muy alta velocidad de crecimiento. Asignando 5 puntos a este parámetro.
- Una muy baja inversión inicial. Asignando 1 punto a este parámetro.
- Una muy baja complejidad de gestión debido a la naturaleza de la organización. Asignando 1 punto a este parámetro.
- Un valor potencial muy alto de portafolio. Asignando 5 puntos en este parámetro.

Dentro de la entrevista con el equipo directivo se detectó la preocupación de que las marcas se vieran afectadas de manera negativa entre sí. Sobre todo, porque la inteligencia artificial como tecnología será polémica en el largo plazo debido al alto nivel de automatización que genera, según fue revisado con anterioridad.

Ahora bien, su principal objetivo es el crecimiento rápido de la compañía. Y eran indiferentes ante la correlación que tuvieran entre ellas en la medida que eso permitiera un retorno más alto.

Por otro lado, dado el contexto de Startup en el que se encuentra inserta la compañía patrocinadora, esta carece de la capacidad económica para realizar grandes inversiones en construcción de marca. Y según lo observado en la teoría Startup (Thiel y Masters 2014; Graham 2012), un exceso de complejidad operativa podría mermar la capacidad de crecimiento global de esta.

Más aún, si se considera el contexto en el cual está inserta la compañía y los peligros potenciales de nuevos competidores a los que está expuesta. Los cuales fueron evaluados durante el análisis de la industria. Se concluye que esta requerirá eventualmente de un portafolio de marca lo más valioso posible. De la misma forma, requiere que su penetración en el mercado sea lo más rápida posible para contar con la mayor cantidad de clientes que pueda antes de que se tenga que enfrentar a un nuevo competidor.

Con toda esta información, y utilizando los parámetros definidos se calculó una distancia simple entre las necesidades de la compañía patrocinadora y los parámetros asignados para cada tipo de arquitectura. Obteniendo así una conclusión sobre la forma más idónea de organizar las marcas de AIRA. Este cálculo es observable en el Anexo N°4.

Así, se concluye que en el caso de AIRA la decisión más razonable corresponde a una arquitectura de *Branded House*. Lo que significa que cada uno de los servicios debería llevar la marca de AIRA con una variación. El ejemplo más cercano corresponde a la arquitectura de Virgin o Amazon, los cuales en todos sus productos tienen su marca principal.

La principal desventaja que enfrenta este tipo de arquitectura responde a la falta de flexibilidad que presenta frente los cambios de la compañía. Por otro lado, la marca madre es vulnerable a cuando una de las submarcas ha tenido un problema o escándalo público.

Dado lo anterior, se propone que la nueva forma de llamar a los servicios de AIRA sea:

- AIRA Recruiter, para el caso del servicio de reclutamiento y selección. Cabe mencionar que este anteriormente se llamaba AIRA a secas.
- AIRA Mobile Assistant, para el caso del servicio de chatbots para recursos humanos.
- AIRA Outplacement, para el caso del servicio de apoyo a las personas que están en búsqueda de trabajo una vez que han dejado de trabajar en una empresa.

El resultado final de la arquitectura propuesta es observable dentro del Anexo N°3.

Por otro lado, los fundadores pueden jugar un rol fundamental en la construcción de marca (Aaker 1996). Por lo que pueden ser considerados para realizar charlas o postular a premios y con ello aumentar el valor de marca. No obstante, esto se discutirá en profundidad más adelante.

7.2.3 Packing

Actualmente existe miedo sobre los avances de la inteligencia artificial, al nivel de que reconocidos científicos han manifestado sus aprensiones sobre el tema. Lo que termina provocando inevitablemente resistencia al cambio de parte de muchos usuarios. Incluso se pueden observar algunas compañías que como parte de su *employer branding*, manifiestan no estar utilizando este tipo de tecnología para evaluar los CV's de sus candidatos, observable en el Anexo N°5.

Debido a esto, la compañía patrocinadora se vio en la necesidad de implementar un cargo de *Key Account Manager* (KAM) para cada uno de sus clientes. De esta forma existe una persona responsable de parte de AIRA de que el servicio sea entregado dentro de los parámetros comprometidos.

El nivel de riesgo involucrado ante la pérdida de un cliente se debe a que la pérdida de un solo cliente significa un retroceso en su facturación equivalente a 50 millones de pesos aproximadamente. Debido a esto, en este momento los KAM están siendo parte importante del servicio de la compañía según declaraciones del equipo directivo.

Cada KAM, es responsable de:

- Mitigar las reacciones negativas de algunos usuarios que podrían estar en contra de la implementación dentro de su compañía.
- Entregar al área de Tecnología (interna de AIRA) las mejoras que están limitando la productividad de los reclutadores al utilizar la plataforma.
- Entregar soporte en caso de que el cliente esté experimentando algún problema.
- Realizar el proceso de capacitación de los reclutadores que utilizarán la plataforma.

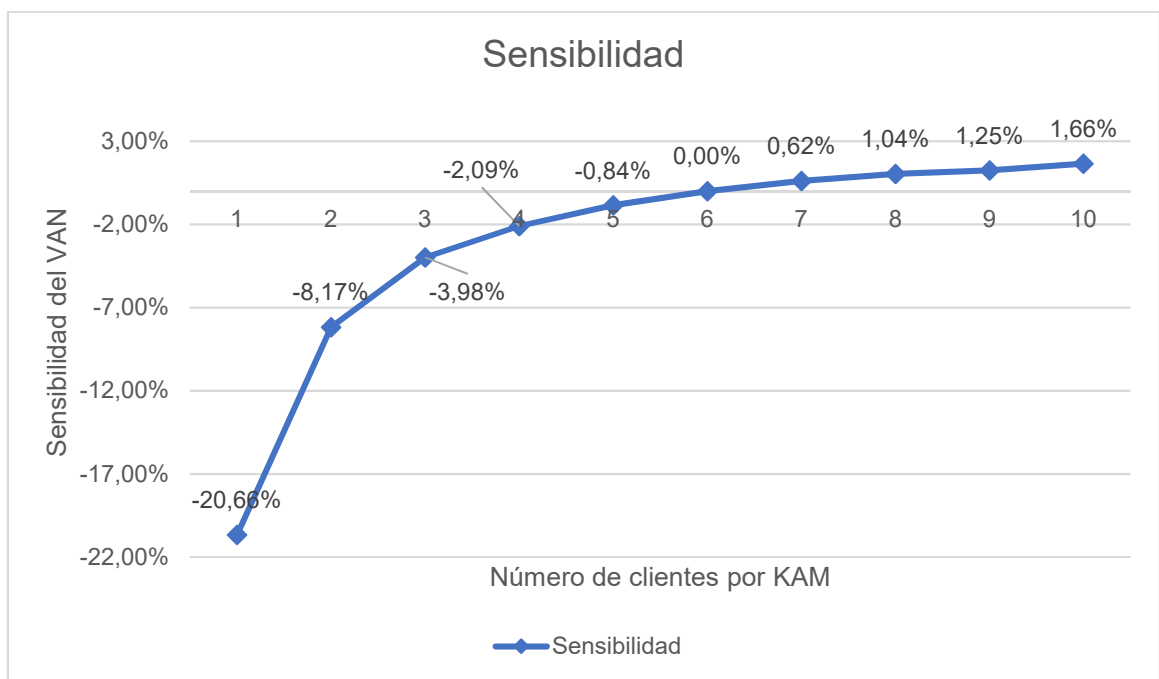


Gráfico 10: Sensibilidad del VAN ante la variación de clientes asignados por KAM
Fuente: Elaboración propia a partir de la evaluación económica

No obstante, la compañía patrocinadora desconoce hasta el momento el nivel de involucramiento que debe tener cada uno de estos de tal manera que se genere un equilibrio entre el costo operacional y el valor entregado al cliente. Para llegar a una conclusión que incorpore esto, se procede a realizar un análisis de sensibilidad sobre la

cantidad de clientes que se le asignan a cada KAM y cómo esto influye dentro del VAN calculado para análisis económico de Colombia. Se decide escoger este país por ser el primero en la lista de países para expandirse.

Observando los resultados expuestos en el Gráfico 10 se concluye que un KAM debe mantener al menos 4 clientes para que no afecte de manera negativa el VAN de manera significativa. Mientras que asignar más de 8 clientes a cada KAM no va a sumar valor realmente al proyecto.

7.2.4 Productos y servicios relacionados

Dado que la empresa patrocinadora corresponde a un software del tipo B2B, el costo de que este no se pueda implementar debido a la falta de habilidad de parte de los usuarios es muy alta. A diferencia de un servicio masivo tipo B2C, donde el usuario es totalmente responsable de aprender a utilizar la plataforma, en el caso de AIRA, se entrega una capacitación que permite disminuir este riesgo.

Por otro lado, la empresa comenta que se entrega un servicio de soporte a los candidatos y los reclutadores, que cuenta con un plazo de respuesta de 24 hrs. según contrato. Esto se debe a que en algunas ocasiones los usuarios pueden confundirse en la utilización de esta y tener problemas para realizar sus respectivas tareas.

7.3 PRECIO

El precio corresponde a número de unidades monetarias que un consumidor debe pagar para tener acceso al producto o servicio. Se caracteriza por ser un elemento sobre el cual no se puede construir una ventaja competitiva en el largo plazo y posee una alta complejidad debido a la incerteza que se enfrenta (Tomczak, Reinecke y Kuss 2018).

En el caso de reclutamiento y selección, dentro del análisis de sustitutos se observó que la industria está acostumbrada a cobrar en función de la cantidad de sueldos que se le pagaría al colaborador que es contratado (Ahumanda y Rebolledo 2011). No obstante, esta metodología no considera la dificultad que tiene cada proceso ni las horas hombres subyacentes a cada tipo de cargo, el cual no tiene una relación causal con el sueldo que se le pagará a la persona necesariamente.

Para el caso de AIRA, actualmente se negocia en función de la cantidad de vacantes que deben ser llenadas al año por el cliente. Pero no considera otros factores que pueden ser determinantes. Por otro lado, se observan problemas para comunicar el precio hacia los prospectos producto de esta metodología, ya que para cada cotización debe haber una reunión en la cual se debe negociar.

7.3.1 Metas de la elección del precio

Antes de estructurar la fijación de precios dentro de la compañía patrocinadora es necesario determinar cuáles serán las metas de este. Para ello se conversó con el equipo ejecutivo de AIRA, se analizó el contexto de la empresa y se utilizaron los resultados del análisis de mercado llevado a cabo en el capítulo 6.

Dado lo que se ha revisado hasta el momento en la teoría Startup, se concluye que uno de los principales objetivos es el crecimiento acelerado de la cantidad de clientes que tiene la organización (Thiel y Masters 2014; Graham 2012). No se toma el crecimiento en la rentabilidad o en los ingresos debido que para el equipo directivo de la compañía no es una prioridad estratégica en este instante.

Por otro lado, según lo definido por (Tomczak, Reinecke y Kuss 2018), dentro de los servicios que tienen contrato es fundamental que las organizaciones tengan confianza y satisfacción por el precio. De esta forma se genera la lealtad de parte del cliente hacia la compañía.

Por último, se busca segmentar por tamaño para que sean grandes organizaciones las que contraten el servicio. Esto se debe a que según los estudios realizados en el capítulo 4, el segmento que recibe mejor el producto se encuentra en organizaciones que tienen una tasa de reclutamiento superior a 200 puestos al año.

De esta forma se determina que los objetivos que la compañía debería perseguir con la definición del precio son:

- Crecimiento de la cantidad de clientes que usan el servicio.
- Confianza en la organización.
- Satisfacción por el precio de parte del cliente.

7.3.2 Elección del precio

Dado que la compañía es una empresa B2B que entrega servicios que son negociados con cada cliente, esta no tiene una definición estática del valor al cual ofrecer sus servicios. No obstante parte de los objetivos de esta memoria es entregar una referencia para poder establecer mejor las condiciones bajo las cuales se negocia el precio con las empresas.

Según la definición de (Tomczak, Reinecke y Kuss 2018), existen dos tipos de estrategia para este tipo de definición de precio:

- **Skimming Strategy:** corresponde a una estrategia en la cual se lanza un producto a un precio muy elevado que luego va disminuyendo con el tiempo. Esto genera una alta rentabilidad en el corto plazo. Es potencialmente recomendable cuando se tiene una posición de mercado monopólica. Reduce la necesidad de aumentar el precio. Crea la posibilidad de realizar campañas a través de la disminución de precio debido al margen con el que se cuenta. También capitaliza el prestigio y calidad como parte de alto precio que se paga por el servicio. Este tipo de estrategia se utiliza para poder pagar los costos de producción de productos altamente innovadores y así costear el proceso de investigación previo.
- **Penetration Strategy:** es una estrategia en la cual el producto es lanzado a un precio claramente menor con respecto al que se ofrece en el mercado por uno similar. El cambio de precio no es establecido a lo largo del tiempo. De esta forma

se logra un rápido crecimiento en la cantidad de clientes. Además, permite disminuir el riesgo de nuevos competidores en el mercado local. Así, se logra construir una posición de mercado más fuerte en el largo plazo. No obstante, se reduce sistemáticamente el margen por el producto.

Dado lo anterior, según los resultados de la investigación de mercado, es importante considerar que la compañía actualmente no tiene competidores fuertes dentro de la industria local, lo que le permite contar con una ventana de tiempo en la cual competirá bajo condiciones monopólicas.

En consecuencia, es importante considerar que el precio de referencia más cercano con el que cuentan los potenciales clientes es el que paga por los servicios sustitutos. El cual corresponde a una función lineal del sueldo que se ofrece por la vacante.

En contraposición, según los datos entregados por la compañía, actualmente se tiene un costo promedio por vacante de \$CLP 45.000. Lo que se traduce en un costo muy inferior con respecto a lo que la industria está acostumbrada a pagar por el servicio sustituto. Incluso si se compara con respecto al sueldo mínimo, que es el caso de borde inferior.

En principio, dado que el objetivo del informe es el proceso de escalamiento, se podría considerar que la estrategia más idónea sería una de penetración. No obstante, dado que se tiene como objetivo generar confianza y satisfacción con respecto al precio, probablemente no sea esta la mejor opción a implementar.

Costo de AIRA por proceso	Precio mínimo recomendado para AIRA	Precio más bajo posible del sustituto más cercano
\$CLP 45.000	\$CLP 150.000	\$CLP 276.000

Tabla 13: Precios relacionados con el servicio de AIRA
Fuente: Elaboración propia

De esta forma, se concluye que para hacer competitivo los servicios de AIRA manteniendo una rentabilidad del 70% o superior por proceso, se puede establecer un precio que varíe entre los \$CLP 150.000 y los \$CLP 276.000. Así se mantendría una posición que permitiría implementar una *skimming strategy*, manteniendo un costo competitivo con el sustituto más cercano de cara al cliente. El cual corresponde a las consultoras de reclutamiento y selección quienes cobran en función del sueldo que se acuerda para la vacante.

Esta condición se provoca debido a que la tecnología involucrada permite reducir los costos del servicio por debajo del sustituto. Este proceso fue descrito por el economista Joseph Schumpeter y se conoce como la “Destrucción Creativa” («Creative Destruction» 2018).

Ahora bien, el proceso de disminución del precio del servicio se podría comenzar a implementar una vez que surjan competidores dentro del mercado local de la automatización del Reclutamiento y la Selección. Lo que se realizaría desde una posición dominante con respecto a la expectativa que se generaría en el cliente por los servicios de la empresa patrocinadora.

El otro contexto en el cual la empresa podría comenzar a bajar este precio, del momento en que se percata que su tasa de crecimiento en la cantidad de clientes es menor a la del 5% semanal. No obstante, dada situación en la que se encuentra tendría la facilidad de disminuir su costo durante la negociación.

7.4 COMUNICACIÓN (PROMOCIÓN)

Dentro de la compañía patrocinadora al momento del inicio de la memoria no contaba con un sistema de promoción del producto. Hasta ese momento todas las ventas provenían de recomendaciones entre clientes y contactos del equipo fundador.

Como parte de la memoria, surge la necesidad de diseñar e implementar un sistema que permita aumentar las ventas del producto y que en el largo plazo sea replicable cuando se decida implementar los servicios en otro país.

7.4.1 Objetivos y estrategia comunicacional

Dentro de la comunicación desde la perspectiva del marketing, existen tres tipos de objetivos:

- **Cognitivo:**
 - Atención y percepción.
 - Conocimiento de marca y los productos.
 - Conocimiento de las propiedades de los productos.

- **Afectivos:**
 - Interés en el servicio o producto ofrecido.
 - Construir confianza.
 - Actitud, imagen y satisfacción del cliente.
 - Posicionar la marca y el producto.
 - Generar experiencias emocionales.

- **Conativo:**
 - Comportamiento informacional.
 - Intención y voluntad de compra.
 - Repetir la compra.
 - Recomendaciones.

A partir de las entrevistas realizadas con el equipo gerencial de AIRA, se determinaron y se detectaron parte de los objetivos comunicacionales. Por otro lado, a partir de la investigación de la industria realizada se obtienen otros que son de vital importancia para el escalamiento del producto.

El primero corresponde a la necesidad de aumentar el conocimiento del producto y de la marca. Dado que es un startup que lleva dos años de funcionamiento aún no alcanza a ser conocida por toda la comunidad de Recursos Humanos.

También, es necesario generar consciencia de las capacidades que tiene el producto dentro de los potenciales clientes. Dado que la compañía no cuenta con mucho tiempo antes de que aparezca un competidor con capacidades similares, según lo visto en el capítulo 5.4. Está en una ventana de tiempo muy corta que le permite posicionarse antes que el resto como un software de automatización de reclutamiento y selección.

Por otro lado, en conversación con el equipo gerencial se ha detectado que han experimentado al menos 4 casos de sabotaje interno ante la implementación de AIRA. Por esto, se entiende la no disposición de los reclutadores de los potenciales clientes de utilizar el programa para realizar su labor. Dado esto, se vuelve necesario que parte de los objetivos comunicativos de la compañía sea generar confianza de parte de la comunidad de recursos humanos.

Sin embargo, los dos objetivos anteriores suponen un desafío comunicacional complejo. Debido a que la automatización de procesos genera en sí mismo desconfianza. Por lo que la compañía patrocinadora podría estar ante una situación donde debe controlar muy bien cuanta importancia otorga a las capacidades del programa y cuánto a generar confianza. Más aún, dado que la compañía se encuentra operando en el mercado B2B, no puede prescindir de la comunicación de las funcionalidades del producto, debido a que es el tipo de información en la que se basa la decisión de compra.

Por último, se observa que la compañía actualmente cuenta con 56 potenciales clientes que están en proceso de negociación pero que aún no deciden realizar un contrato con AIRA. Lo que representa casi 5 veces la cantidad de clientes con los que cuenta actualmente la compañía. Por ello, se vuelve fundamental generar un sistema que aumente de disposición a la compra dentro de este grupo de empresas

Dado lo anterior, se vuelve necesario definir una estrategia de comunicación que sea más idónea para este tipo de objetivos. Según (Tomczak, Reinecke y Kuss 2018), estas se dividen en:

- **Posicionamiento informativo:** corresponde cuando se comunica desde las cualidades del producto tales como su precio y sus funcionalidades.
- **Posicionamiento emocional:** es una estrategia que se caracteriza por la creación de contenido cognitivo, dado que la información del producto puede ser trivial.
- **Posicionamiento informativo-emocional:** es la estrategia más observada según el autor. Y es aquella que utiliza tanto factores emocionales como informativos para diseñar su comunicación.

- **Posicionamiento según tópico:** se realiza cuando los clientes no tienen ninguna vinculación emocional con el producto y no se encuentra interesado por la información de este para tomar una decisión de compra. Por consiguiente, la estrategia consiste en mantener a la audiencia informada y consciente de la existencia del producto o servicio.

Dado esto, según lo planteado con anterioridad, se puede deducir que la mejor estrategia para el caso de AIRA corresponde a una de posicionamiento informativo-emocional.

7.4.2 Tipos de medios de comunicación

Dentro de los medios de comunicación, es necesario discernir sobre cuáles son los más idóneos para la compañía patrocinadora dado su contexto.

Dentro de los criterios necesarios para tomar esta decisión se consideran:

- El servicio es de naturaleza SaaS.
- Es un servicio para empresas, es decir de tipo B2B.
- Los clientes son principalmente los departamentos de recursos humanos de grandes empresas.
- El producto es altamente tecnológico y cuenta sistemas de inteligencia artificial.
- La empresa es un startup que tiene una capacidad reducida de inversión en marketing dentro del corto plazo.

	Medios de Comunicación
A	Eventos, Premios de Competencias, Newsletter, Página Web, Relaciones Públicas, SEO, Redes Sociales.
I	Página Web, Redes Sociales, Eventos, Blogs.
D	Página Web, Redes sociales, Blogs, Influencer Marketing.
A	Ventas, Influencer Marketing.
L	Redes sociales, Influencer Marketing, Marca Corporativa.

Tabla 14: Medios de comunicación recomendados para AIRA.
Fuente: Elaboración propia a partir de las conclusiones generadas en el informe.

Dentro de la lista no se considera ningún medio pagado de tipo masivo. Esto se debe a que medios de comunicación como la televisión, radio o diario, son principalmente

utilizado por empresas de consumo masivo. Por otro lado, la compañía carece del presupuesto para poder levantar marketing a través de estas plataformas en el corto plazo.

Una vez seleccionados estos medios de comunicación para la compañía se procederá a explicar de manera detallada el motivo por el cual es idóneo, dada las razones expuestas con anterioridad. Se describirá el estado del medio de comunicación al momento de comenzar la memoria. Y por último se desarrollará una propuesta de mejora para la compañía patrocinadora.

7.4.2.1 Eventos

Actualmente las compañías y asociaciones gremiales desarrollan eventos durante el año en los cuales invitan a participar a expertos en temas que son de importancia para la industria o la empresa particular.

Esto tiene dos beneficios, por un lado, permite posicionar a los fundadores como expertos frente a los potenciales clientes. Por otro, permite posicionar la marca de AIRA entorno a las cualidades deseadas de manera presencial de cara a los segmentos objetivo.

Según los datos entregados por la compañía, actualmente sólo el CEO, se encarga de asistir a estos eventos. Dentro de los cuales el principal motivo para la cual es citado es para hablar de inteligencia artificial, transformación digital y organizaciones de crecimiento exponencial. Teniendo actualmente una frecuencia aproximada de dos eventos por semana.

El problema de este tipo de canal es que permite un crecimiento local, debido a la alta demanda que requiere de tiempo de parte del presentador. Por lo que si se desea escalar es necesario que más personas dentro del equipo puedan comenzar a ejercer este rol. Sobre todo, considerando el caso de otros países donde el presentador tendría que viajar.

7.4.2.2 Redes Sociales

El sistema que se está vendiendo en este caso es un SaaS de reclutamiento y selección, que entrega sus servicios a través de un browser. Por lo que las redes sociales pueden ser un muy buen canal para llegar a un segmento con más hábitos de utilización tecnológica.

No obstante, es necesario recordar el contexto en el cual se encuentra la compañía, y dado que es un servicio B2B no hace sentido la utilización de todas las redes sociales con este fin. Según los datos entregados por (Jackson 2018), la distribución de Leads generados por empresas B2B por red social corresponde a:

- LinkedIn: 80%
- Twitter: 12%
- Facebook: 6%
- Google+: 0.21%

De la misma forma, según los estudios de (Pulizzi 2015), en el cual se encuesta a expertos en marketing de contenido sobre cuáles son las redes sociales que creen tienen mejores resultados en negocios B2B. Dentro de los cuales se obtiene el Gráfico 11.

En consecuencia, se concluye que LinkedIn es una de las redes sociales que debe ser utilizada para el marketing de la compañía patrocinadora. De la misma forma, Twitter sería la segunda mejor opción. Seguidos por Facebook. No se considera YouTube realmente porque su potencial para ser utilizado como un medio de difusión en sí mismo es baja para los formatos de una compañía B2B. No obstante, se podría utilizar para subir contenido audiovisual que luego sería difundido a través de las otras 3 redes sociales.

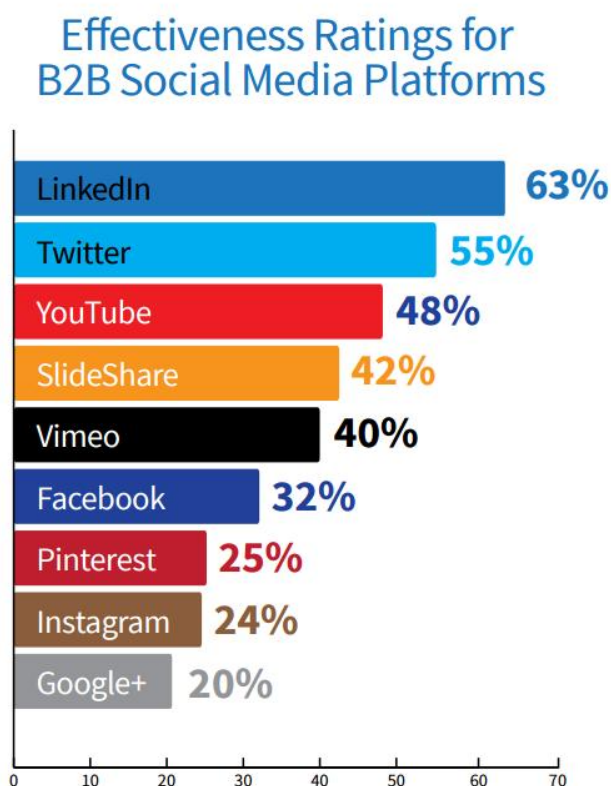


Gráfico 11: Redes sociales efectivas para realizar campañas B2B.
Fuente: Elaborador por Content Marketing Institute.

Dado que el segmento al que apunta AIRA se encuentra dentro de Recursos Humanos, se revisarán los resultados dentro de LinkedIn antes de implementar el sistema de marketing que se diseña en el presente informe y luego de las iteraciones realizadas durante los sucesivos meses.

De esta forma se observa en el Gráfico 12 que la organización termina diciembre del 2017 con un total de 339 seguidores y con un crecimiento de 13 individuos en total. Lo que representa un crecimiento de 3.8%. No obstante, para finales de Julio de 2018, la organización a cuenta con 825 seguidores y presenta un crecimiento de 130 individuos, lo que representa un crecimiento de 15.8%.

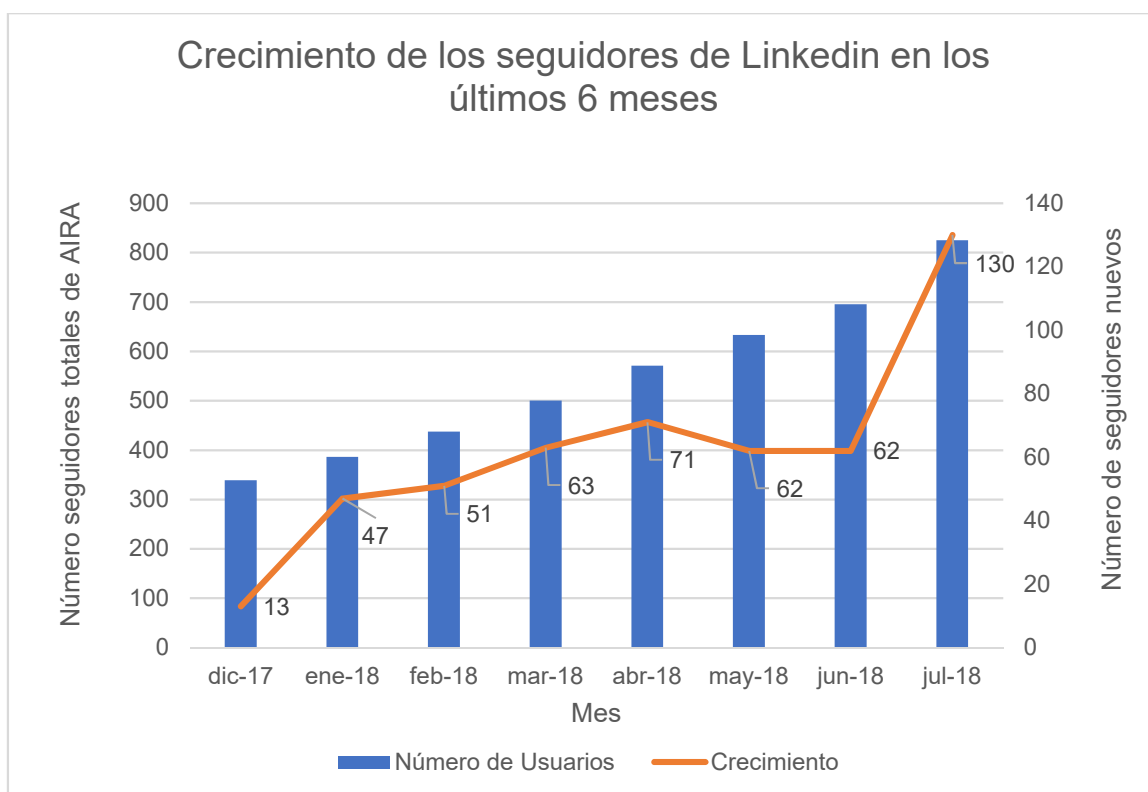


Gráfico 12: Seguidores de AIRA en LinkedIn
Fuente: Elaboración propia a partir de los datos entregados por la organización

Dados los resultados obtenidos se recomienda a la compañía que potencie la utilización de redes sociales. El tipo de contenido será discutido más adelante, donde se trata el mensaje que será transmitido por la compañía.

7.4.2.3 Relaciones públicas (PR)

Según (Tomczak, Reinecke y Kuss 2018), la utilización de las Relaciones Públicas, o *PR* debido a su sigla en inglés, corresponde una necesidad organizacional que va más allá de sólo vender. Debido a esto, su utilización responde a las necesidades de grupos políticos, accionistas, empleados y proveedores.

Según la definición de («Public Relations Definition - Entrepreneur Small Business Encyclopedia» 2018), PR corresponde a la utilización de prensa y medios de comunicaciones locales para que escriban historias positivas sobre la compañía o el producto, cultivando así una buena relación con la prensa local.

A nivel nacional la compañía ha aparecido en medios de comunicación como El Mercurio, América Economía, Emol, El Definido, La Tercera y Las últimas Noticias¹⁰. También, ha aparecido dentro de canales de radio, como Infinita e InnovaRock.

¹⁰ Esto se puede concluir de observar la página web de la compañía en la dirección (<https://www.airavirtual.com/>).

Dentro de las menciones extranjeras que tiene AIRA, se encuentra una entrevista realizada por Recursos Humanos TV en Colombia. Incluso, AIRA ha sido mencionada en 2 ocasiones a nivel Latinoamericano dentro de las revistas de la consultora Accenture, debido a la utilización de Inteligencia Artificial en sus algoritmos.

Según declaraciones de la misma compañía patrocinadora, este tipo de estrategia a decantado de manera consistente en nuevos prospectos comerciales. Y debido a lo anteriormente descrito se propone potenciar este canal. Dentro de lo cual las acciones que debería tomar son:

1. Contratar los servicios de un experto en PR para apoyar el proceso de difusión de contenido.
2. Generar contenido exclusivo para los medios de comunicación a partir de los sucesos y avances de la compañía.
3. Posicionar a los fundadores de la compañía como expertos de opinión en Inteligencia Artificial y Recursos Humanos.

7.4.2.4 Search Engine Optimization (SEO)

Según («Search Engine Optimization Definition - Entrepreneur Small Business Encyclopedia» 2018), el Search Engine Optimization, corresponde al proceso de aumentar los visitantes a una página web por medio de estar en un lugar más alto dentro de los rankings que manejan los motores de búsqueda como Google o Bing.

Actualmente la compañía ha intentado posicionarse utilizando palabras relacionadas con Inteligencia Artificial y Recursos Humanos. No obstante, es un canal que no se ha explotado de manera constante de parte de la compañía patrocinadora.

Lo primero que se realizó fue un diagnóstico de la arquitectura del sitio, donde se detectaron diversos problemas que pueden generar problemas de posicionamiento (Anderson 2018; «Search Engine Optimization (SEO) Starter Guide - Search Console Help» 2018). Siendo los principales.

- No estaba utilizando la herramienta de diagnóstico de Google.
- Se detectan accesos a sitios con contenido desactualizados.
- La arquitectura del sitio no estaba jerarquizada para posicionar a AIRA dentro de los temas de interés para la organización.
- El sitio no contaba con un sitemap.

Para solucionar la situación lo primero que se realizó fue incorporar la herramienta de Google Search Console. De esa forma se pueden detectar los errores de indexación de páginas y determinar cuáles son las palabras bajo las cuales las personas están encontrando el sitio actualmente.

Luego se procedió a revisar la arquitectura actual de la organización, la cual es observable en el Anexo N°6. Esta presentaba problemas porque estaba llevando a

contenido desactualizado y por otro lado porque no tenía una jerarquía que permitiera posicionar a la organización en torno a los temas que le importe.

Luego de detectar esto, se procedió consensuar con el equipo directivo las temáticas entorno a las cuales se debería posicionar el sitio y se concluyó que:

- Servicios de la compañía, los cuales incluirían por ahora sólo AIRA Recruiter y AIRA Mobile Asisstant¹¹.
- Inteligencia artificial.
- Recursos Humanos.
- Transformación Digital.
- Chatbot.

De esta forma se procedió a reestructurar la arquitectura del sitio llevando a lo que se observa en el Anexo N°7. Donde se puede ver que ahora se considera a los diferentes servicios de AIRA para posicionarlos, de la misma forma se estructura el blog para que el sitio sea posicionado entorno a los temas que son relevantes para la compañía.

Luego de eso, se implementa un sitemap que es enviado a Google para que pueda incorporar esta nueva arquitectura dentro de la indexación del sitio y así comenzar a posicionar mejor la página entorno a los temas conversados con la compañía.

Por último, se procede a bloquear aquellos sitios que no deben ser indexados dentro del buscador y con ello no dar acceso a las personas a sitios que no deberían ver.

7.4.2.5 Search Engine Marketing (SEM)

Corresponde a la utilización eficiente de avisos para que aparezcan cuando un potencial cliente realiza búsquedas dentro de un buscador.

Hasta antes de la memoria no se había incorporado como canal de venta, principalmente debido a la falta de recursos económicos de la organización. No obstante, como parte de la memoria se procedió a experimentar con este tipo de canal. Para ellos se realizaron las siguientes acciones:

- Se definió un presupuesto de CLP\$ 300.000 mensuales para comenzar a experimentar.
- Se decidió segmentar por dentro de las comunas de Las Condes, Vitacura y Providencia. Esto con el objetivo de reducir la tasa de candidatos que ingresan al aviso.
- Se decidió crear una lista de *keywords* sobre 6 potenciales temas:
 - Servicios Tecnológicos en Recursos Humanos.
 - Consultoras de Recursos Humanos.
 - Medios de comunicación sobre Recursos Humanos.

¹¹ Se utilizan los nombres bajo la reestructuración de marca definida con anterioridad.

- AIRA Recruiter.
- Test Psicométricos.
- Se procedió a diseñar un aviso exactamente igual para cada uno de estos potenciando las fortalezas de AIRA que fueron revisadas a través del análisis FODA. De esta forma se hace más comparable la reacción de cada tipo de usuario ante el mismo aviso.

Con lo anterior se obtuvieron los resultados observables en la Tabla 15.

KEYWORDS	Impresiones ¹²	Porcentaje que hizo click en el anuncio (CTR)	Costo por click Medio (CPC)
Servicios tecnológicos en Recursos Humanos	147	6,1%	241
Consultoras de Recursos Humanos	674	0,5%	196
Medios de comunicación con contenido sobre recursos humanos	12	8,3%	272
AIRA Recruiter	214	2,3%	213
Test Psicométricos	129	1,6%	304

Tabla 15: Resultados de Google Adwords
Fuente: Elaboración propia a partir de los datos entregados por AIRA

Dentro de esto se observa que los *keywords* relacionados con consultoras de Recursos Humanos son los que generan mayor número de impresiones. No obstante, tienen el menor porcentaje de clicks. Probablemente se deba a que las personas que buscan este contenido deberían corresponder quienes desean postular a los portales de empleo de estas organizaciones y no a personas que trabajan en Recursos Humanos.

Luego se puede ver que el *CTR* más alto corresponde a los *keywords* relacionados con los medios de comunicación con temáticas sobre Recursos Humanos. No obstante, se aparecía que la cantidad de personas que buscan este contenido es muy baja comparada con los otros grupos.

¹² Las impresiones corresponden a personas que buscaron el contenido y vieron el anuncio pero que no hicieron click en este necesariamente.

Luego se observa que el mejor equilibrio se encuentra en el grupo de *keywords* relacionados con servicios de tecnología aplicada a recursos humanos. Probablemente porque corresponda a un perfil de persona que está buscando información para mejorar los sistemas internos de su organización y que es más propenso a prestar atención a la oferta de valor de AIRA, a pesar de que no la esté buscando directamente.

7.4.2.6 *Página Web*

La página web de las compañías es uno de los principales medios de comunicación que tiene con sus potenciales clientes. De esta forma se plantea como un medio fundamental para el escalamiento de la compañía.

Utilizando los datos entregados por la compañía desde su plataforma de Google Analytics. Se observa que la página tuvo un total de 4.018 visitas durante el mes de mayo. Lo que provocó un total de 24 correos comerciales. Traduciéndose en una tasa de conversión del 0,6% aproximadamente.

Visitantes Mayo del 2018	Correos Comerciales Recibidos	Tasa de Conversión
4.018	24	0.6%

Tabla 16: Conversión observada de la página www.airavirtual.com.
Fuente: Elaboración propia a partir de los datos entregados por la empresa patrocinadora.

Para entender mejor cómo está funcionando actualmente se propuso implementar un mapa de calor a la página. El cual se puede observar en el Anexo N°8. Desde el cual la principal conclusión que se extrae es que los visitantes no están completando el formulario. Debido a que, de la totalidad de mediciones, sólo se provocaron dos clicks, lo que equivale a menos del 0.3% de los visitantes. No obstante, el 5% de estos comenzó a rellenar el formulario para pedir una demostración.

De esta forma se decide diseñar una propuesta de diseño para la página de la empresa. A partir de las recomendaciones investigadas en (Patel 2017; Wilson-Rew 2016; Taylor 2018; Bharath 2017), dentro de las cuales incluye:

- Reducir a 4 los elementos del formulario.
- Experimentar con los colores de los botones dentro de la página.
- Cambiar la redacción con la cual están descritos los botones.
- Incorporar a los clientes a la derecha del formulario.
- Poner testimonios de clientes.
- Incorporar videos dentro de la página con un botón cerca para canalizar a quienes lo vean hacia el formulario.
- Convertir la visual de los botones para que se vean clickeables.
- Comprometerse a no enviar spam a partir del formulario.
- Posicionar flechas a un lado de los botones.

A partir de lo anterior se recomienda a la compañía patrocinadora:

1. Continuar con la implementación de los mapas de calor para monitorear y testear nuevas formas de distribución de la página que tengan mejores resultados.
2. Implementar un landingpage para cada uno de sus productos para que los clientes puedan encontrar información específica de cada uno.
3. Incorporar más declaraciones de clientes para facilitar la toma de decisión de los potenciales clientes que entran en la página.

7.4.2.7 Blog

La utilización de un blog tiene dos finalidades. Por un lado, ofrece la oportunidad de posicionar la marca de la compañía como experta en temas determinados. Por otro, permite que los bots de los buscadores reconozcan el sitio en función del contenido que tiene para posicionarlo de esa manera en determinados temas.

Actualmente la compañía patrocinadora cuenta con un blog al cual se tiene acceso desde la página web. No obstante, no trabaja este de manera activa debido a que no genera tanto flujo hacia la página principal como otros. Hasta el momento se limita en copiar el contenido que hace referencia a la compañía desde otras fuentes y hacer referencia a ellas.

Dado esto se propone:

1. En el corto plazo mantener la estrategia llevada a cabo hasta el momento.
2. En el largo se podría volver a considerar la posibilidad de construir un equipo que esté a cargo de generar contenido relevante sobre Inteligencia Artificial, Recursos Humanos y Reclutamiento.
3. Mejorar la estructura de la página del blog para que sea posible generar leads desde ahí.

7.4.2.8 Influencer Marketing

Según (Tomczak, Reinecke y Kuss 2018; Aaker 1996; Kapferer 2008), los fundadores y los CEO pueden ser fundamentales para construir una marca robusta de la compañía. Debido a esto AIRA ha trabajado posicionando a su CEO dentro del rubro de la Inteligencia Artificial aplicada a recursos humanos. Un ejemplo claro de esto podría ser el CEO de la compañía Salesforce, el cual es ampliamente conocido dentro de la industria tecnológica y cuenta con más de 700.000 seguidores en su cuenta de Twitter.

Por otro lado, las personas son más susceptibles a realizar una compra cuando observan a alguien con el que se sienten representados o identificados (Goldstein, Martin y Cialdini 2007). Por consiguiente, la asociación de empresas con la marca de AIRA puede ser muy útil para aumentar la cantidad de clientes que tiene la compañía actualmente.

Actualmente la única parte en la que un potencial cliente puede averiguar los clientes con los que cuenta AIRA, procede desde la página web. No obstante, se puede comenzar a

generar contenido que logre posicionar a los fundadores como influenciadores y que permita relacionar a la empresa con sus clientes más prestigiosos en la industria.

Esto se puede realizar por medio de alianzas. Hasta el momento, la empresa patrocinadora se encuentra trabajando dentro del plan de innovación colaborativa de Entel, llamado Exploralab. El cual ha ayudado potenciando la marca de la empresa al asociar de manera directa con este cliente.

Por otro lado, se propone comenzar a generar material desde las interacciones con los clientes del servicio. Esto se puede realizar a través de los KAM de la compañía, quienes tienen contacto con todos los clientes de AIRA. Así, se puede comenzar a crear contenido como videos y álbumes de fotos que muestran el trabajo activo de estos junto a quienes han contratado el servicio y están siendo capacitados. Lo que tendría dos consecuencias, por un lado, potenciaría la lealtad de los clientes con AIRA y por otro facilitaría el proceso de toma de decisión de un potencial cliente.

7.4.2.9 Equipo de Ventas

Al inicio de la memoria, el equipo carecía de un equipo de ventas estructurado y todo el proceso era llevado a cabo por el CEO. Dado que hasta la fecha estaban cerrando los primeros contratos, carecía de sentido incluir más miembros en el equipo de ventas. Sin embargo, esto no es suficiente para escalar el servicio con el nivel de envergadura que está pensando la organización.

Según lo planteado por (Thiel y Masters 2014) el número de miembros que debe tener un equipo de venta varía en función del tamaño que tiene un contrato del servicio. Donde el caso de borde para equipos grandes corresponde a servicios masivos de bajo margen que deben tener un gran staff de venta, por ejemplo, los planes de celular. Mientras que el caso de borde para equipos pequeños, corresponden a contratos que permiten a la organización sustentarse por años, como por ejemplo el contrato que tiene Space X con la NASA actualmente. En este último, se recomienda que sólo las negociaciones se den a nivel corporativo y sean manejadas directamente por el CEO.

No obstante, el servicio de AIRA queda dentro del espectro de servicios B2B con contratos sobre US\$ 10.000. Por lo que su complejidad de venta debe ser manejada por un experto capaz de comprender el alcance del producto y su funcionamiento. Debido a esto el equipo debe:

- Tener estudios universitarios con especialización en áreas de tecnología o economía.
- Ser de un número reducido, pero suficiente para mantener el flujo de prospectos avanzando hacia la firma del contrato.

Actualmente el sistema de venta es sustentado por dos personas dentro de la organización. De los cuales en promedio ambos manejan 28 prospectos cada uno, pudiendo llegar a 35 dependiendo del flujo de cotizaciones.

Debido a esto, para comenzar a operar fuera del país de origen de la organización, al menos se requeriría de un vendedor afuera. Si bien actualmente AIRA ya tiene prospectos que están llevando a cabo el proceso de venta a distancia, este se puede manejar a gran escala en la medida que es presencial.

7.4.2.10 Premios de competencias

El motivo para utilizar este tipo de competencias como parte de la estrategia de marketing radica en la exposición, la validación y el posicionamiento de la marca que genera. Debido a esto la compañía patrocinadora actualmente se encuentra en búsqueda de ganar eventos de este tipo.

Actualmente AIRA ha postulado a una serie de premios que le han permitido financiarse, tales como el capital semilla. No obstante, no ha podido ganar hasta el momento un premio relacionado con innovación, emprendimiento o inteligencia artificial.

Por medio de una investigación realizada dentro del entorno local se logran identificar los siguientes premios dentro de los cuales podría participar en el corto plazo:

- Avonni.
- MIT Under 35.

7.4.3 Análisis de contenido en redes sociales

Como parte de la memoria se procedió a realizar diverso contenido audiovisual para ser publicado a través de las redes sociales y canales comerciales de AIRA. De esta forma se puede realizar un análisis de los resultados obtenidos durante este periodo y así determinar posibles mejoras para alcanzar una tasa de crecimiento como la planteada en los capítulos anteriores.

Lo primero que se realizó fue un análisis exploratorio para revisar si había una estacionalidad sobre el día de publicación del contenido. Dentro de esto se encontró que el martes (2.758 impresiones en promedio) al parecer demostraba tener mejores resultados que los otros, mientras que el jueves mostraba los peores resultados (1.348 impresiones en promedio).

Más aún, como se observa en el Gráfico 13 al parecer el hecho de etiquetar a los clientes en las publicaciones podría tener efectos positivos sobre los resultados de la publicación en términos de alcance. De esta forma se procedió a realizar una regresión lineal para determinar si efectivamente el día representaba una diferencia estadísticamente significativa.

Por otro lado, se decide evaluar el contenido de las publicaciones, separando estas en:

- Videos: corresponde a publicaciones donde se muestra material audiovisual dentro del mismo post.

- Links: donde el contenido del material se encuentra en un sitio fuera del post. Generalmente texto dentro del blog de la empresa.
- Album de fotos: corresponde a contenido donde el tema principal es una foto de personas integrantes de la empresa como KAM o el equipo directivo. En algunas ocasiones acompañados por clientes.

Cabe mencionar que este conjunto de temáticas abarcaba la totalidad de los casos. Luego, dado que el modelo no tiene un fin explicativo, sino descriptivo, se procede a definir un 90% de confianza para considerar un coeficiente como significativo.

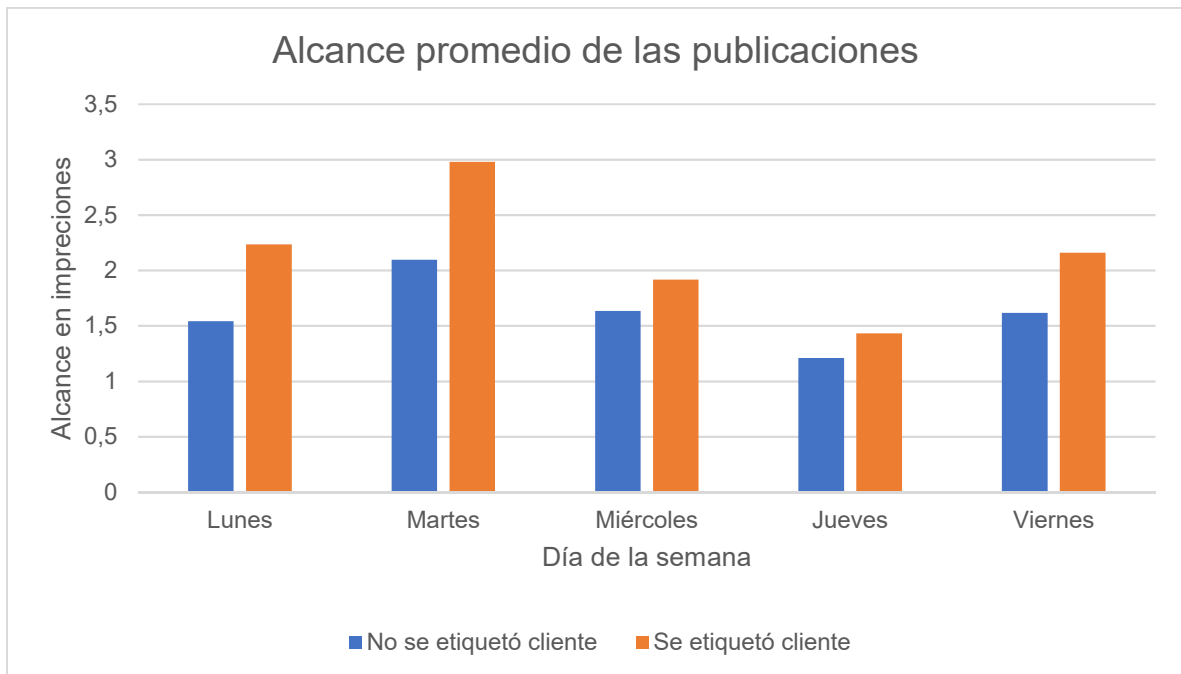


Gráfico 13: Alcance promedio de las publicaciones de AIRA por día.
Fuente: Elaboración propia.

Luego de lo anterior se procedió a realizar una regresión lineal, la cual se puede observar dentro del Anexo N°9.

En esta, utilizando un 90% de confiabilidad se concluye que efectivamente los martes parecen ser un día especialmente idóneo para compartir contenido. No obstante, no se obtienen resultados significativos para el resto de los días. Por otro lado, se concluye que los álbumes de fotos efectivamente tienen una correlación positiva con el alcance, aumentándolas en un orden de 758 impresiones en promedio.

No obstante, no se puede concluir de manera significativa sobre haber etiquetado a un cliente debido a que no pasa el test de hipótesis con un 90% de confianza.

Por otro lado, se hace importante realizar un análisis de los resultados observados durante la implementación de estas estrategias durante los meses de la memoria. Como se planteó al inicio de este capítulo, se observa que la organización para fines del 2017

tenía una tasa de crecimiento mensual de followers del 3.8%, mientras que en Julio del 2017 presenta una tasa de crecimiento del 15.8%.

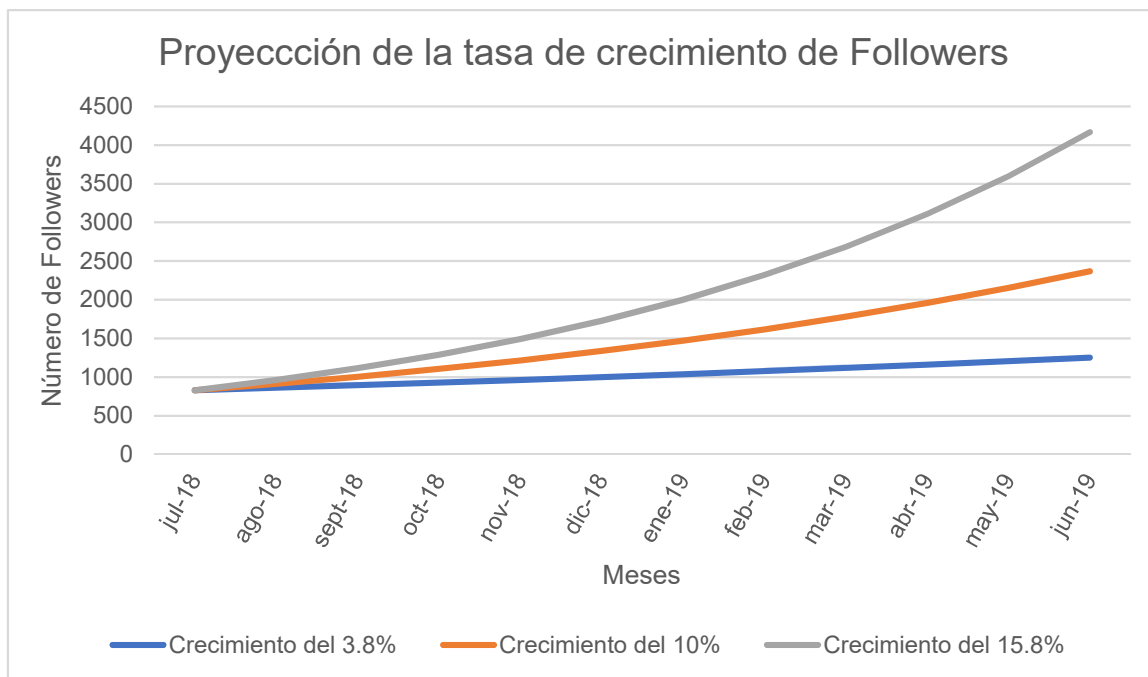


Gráfico 14: Proyección de la tasa de crecimiento de los seguidores de la página en LinkedIn
Fuente: Elaboración propia a partir de los datos proyectados

Al inicio del proyecto, el equipo directivo de la organización patrocinadora deseaba al menos alcanzar una tasa de crecimiento en followers del 10%. No obstante, eso se ha logrado superar durante la realización de la memoria. En el Gráfico 14, se observa que de mantener una tasa de crecimiento similar a la que se tenía antes de la memoria, dentro de un año la organización no alcanzaría a tener más de 1.300 seguidores. Mientras que, si lograba aumentarla a 10%, entonces llegaría a los 2.368 seguidores. Más aún, si logra mantener la tasa de crecimiento de seguidores en 15.8%, entonces a finales de Julio del 2019, la organización tendrá más de 4.100 seguidores.

A pesar de ello, la cantidad de seguidores dentro de las redes sociales son importantes en la medida que la organización sea capaz de convertir ese interés en una acción de venta. Actualmente eso puede carecer de sentido porque el cierre de los contratos por mes aún es menor que uno por mes. De esta forma se propone a la organización que en el futuro incorpore esta métrica para poder evaluar correctamente su efectividad en el futuro cuando su realidad lo amerite.

7.5 DISTRIBUCIÓN (PLAZA)

La distribución corresponde a todas las tareas que son necesarias para que el producto o servicio pueda ser utilizado por el cliente. Son decisiones de largo plazo debido a que suelen involucrar a más de una institución. No obstante, se ha observado que en los

casos de los servicios digitales la cantidad de intermediarios es mucho menor que en la industria de los bienes de consumo (Tomczak, Reinecke y Kuss 2018; Simon 2010).

Dentro de esta teoría, es necesario tomar tres decisiones para poder establecer una estrategia completa de canales de distribución:

- Selección de los canales.
- Adquisición de aliados dentro de la cadena.
- Coordinación entre los integrantes del proceso.

7.5.1 Tipo de distribución

Según la definición de (Tomczak, Reinecke y Kuss 2018) existen dos modelos para estructurar los canales de venta.

- **Distribución Directa:** corresponde a un modelo en el cual no existen *traders* entre el proveedor y el usuario final del servicio o producto. A veces este modelo crea alianzas con agentes de venta, los cuales entregan el acceso a clientes que normalmente la compañía no hubiera tenido acceso.
- **Distribución Indirecta:** este modelo utiliza al menos un intermediario en sus canales de distribución. Este modelo se caracteriza por necesitar una fuerte coordinación entre los actores en términos de marketing porque cada uno de ellos persigue sus propios intereses. Este modelo se suele utilizar cuando el producto o servicio incorpora productos físicos de por medio.

La principal diferencia entre un intermediario y un agente de venta es que el primero adquiere el producto en alguna fase del proceso. Mientras que el segundo sólo actúa como puente entre el consumidor y el proveedor, sin adquirir el bien o servicio.

Dado que la compañía patrocinadora es un negocio de tipo SaaS, es razonable que el modelo que implemente sea del tipo Distribución Directa. En el cual no existan intermediarios, pero se realicen alianzas estratégicas para expandir la cantidad de clientes que tienen acceso al servicio.

7.5.2 Agentes de venta

Dado lo anterior es fundamental caracterizar y reconocer a las potenciales alianzas que se podrían convertir en agentes de venta dentro del mercado nacional.

Dada las características del servicio, esta alianza debe contar con:

- Prestar un servicio que no compita o sea sustituto del que brinda AIRA.
- Que esté dentro de la industria de servicios B2B.
- Tienen que estar relacionadas con la tecnología y la innovación para mantener la congruencia entre las marcas.

Cabe mencionar que AIRA actualmente ya cuenta con una alianza de innovación colaborativa con Entel. Hasta el momento se ha caracterizado sólo por un intercambio de contenido gráfico y apoyo en marketing. No obstante, no se descarta que en el futuro próximo se pueda transformar en un canal de venta.

Por otro lado, en el pasado se ha intentado realizar alianza con bolsas de trabajo debido a que son un servicio complementario al que realiza AIRA actualmente. No obstante, estas no han sido fructíferas, se pueden considerar para un futuro en especial para la estrategia de entrada a nuevos países debido a la presencia internacional de estas.

Dado lo anterior se propone a la compañía patrocinadora comenzar a generar alianza con organizaciones como:

- Consultoras de estrategia y tecnología empresarial.
- Bolsas de empleo.
- Empresas de tecnología que prestan servicios B2B.
- Empresas de Headhunting.

Por otro lado, no se descarta la posibilidad de trabajar en alianza con una empresa dedicada a la consultoría en reclutamiento y selección o recursos humanos. No obstante, se ha observado en los clientes actuales que estos han preferido dejar de contratar estos servicios sustitutos a cambio de los que entrega AIRA. Debido a esto, es probable que exista un conflicto de incentivos.

8 EVALUACIÓN ECONÓMICA

En este capítulo se realizará una evaluación económica de los tres posibles países que tiene actualmente la organización para comenzar su proceso de expansión. Estos corresponden a México, Colombia y Perú.

8.1 INGRESOS

El único ingreso que se percibirá por las operaciones de AIRA en el extranjero corresponderá a los contratos firmados con potenciales clientes. Actualmente los contratos promedio de las organizaciones con las que trabaja AIRA tienen un valor de CLP\$ 50 Millones, por lo que se procederá a considerar el mismo valor dentro de los otros países de la Alianza Pacífico.

De esta forma se obtiene un ingreso mensual promedio por cliente de CLP\$ 4.166.667.

Para calcular la cantidad de clientes, se asumirá que en un periodo de 3 años la organización podrá acaparar el 20% del mercado. De esta forma, se procede a asumir una tasa de crecimiento constante que permita llegar a este monto dentro de 36 meses. Además, se asume que AIRA cuenta con al menos un cliente en cada país antes de comenzar a operar dentro de estos. Dado que la tasa de crecimiento entrega una cantidad de clientes continuo, se aproximará al entero más cercano para no tener problemas con la realidad.

8.2 COSTOS

Los primeros costos que se tienen que considerar son los del *Country Manager* que será enviado desde las oficinas centrales. Para esto se procede a reconocer la lista de cada uno de estos:

- Sueldo.
- Transporte.
- Estadía.
- Viajes de regreso a Chile cada 3 meses.

El sueldo se estimó a partir de la información encontrada en el portal, “Mi Futuro Laboral” («Estadísticas por carrera» 2018), donde se consideró un sueldo de ingeniero de segundo año después de titulado para la persona. El cual equivale a CLP\$ 1.685.997.

Para calcular el transporte se conversó con el equipo directivo y se decidió asignar CLP\$ 50.000 para que la persona tuviera disponible para su movilización. De la misma forma se decide asignar CLP\$ 300.000 para el alojamiento.

Luego para estimar el costo de los viajes mensuales se procedió a realizar una estimación utilizando los registros de («Skyscanner - Compare Cheap Flights, Hotels & Car

Hire» 2018). De esta forma se encontraron los costos de los viajes del Contry Manager para los tres países que son expuestos en la Tabla 13.

Otro costo fijo importante corresponde al marketing realizado en cada región. De esta forma se conversa con el equipo directivo y se concluye que se asignará un monto CLP\$ 300.000 para realizar campañas de marketing digital.

Un costo variable importante, corresponde al generado por las alianzas comerciales que se lleven a cabo en cada país. Para esto se asume que el 25% de los clientes llegaran producto de una alianza comercial. Por otro lado, se asume una comisión del 20% por referencia. Por último, se asume que estas comienzan a partir del cuarto cliente conseguido por lo que hasta ese momento el costo corresponderá a CLP\$ 0.

Luego se estima la cantidad de *Key Account Managers* que serán necesarios en el extranjero. Según lo revisado en el capítulo 7, se asume que por cada uno de estos se asignará un total de 6 clientes. Luego, se puede obtener la cantidad de personal necesario para mantener la operación. Para estimar el sueldo por cada uno, se decide realizar una regla de tres simples utilizando el sueldo promedio de cada uno de los países y homologándolos con respecto al *Country Manager Chileno*. De esta forma se obtienen los sueldos por cada integrante del equipo observables en Tabla 13.

Además, se procede a calcular el costo del CoWork donde trabajarán las personas. Para estimarlo se procedió a realizar un promedio simple de los valores unitarios observados en («Coworker.com: Find & Review Coworking Spaces» 2018). Entregando los costos por persona trabajando en el cowork observados en Tabla 13.

Finalmente, se tiene que considerar el costo de iniciar un startup en cada país. Para ello se procedió a tomar los datos de («Doing Business - Measuring Business Regulations» 2018), quienes recopilan esta información para las organizaciones que están analizando la internacionalización. De esta forma se pueden observar los costos por país en Tabla 13.

Supuestos	Colombia	Perú	México
Sueldo KAM Extranjero	\$785.719	\$740.892	\$1.125.658
Costo por persona en el Cowork	\$140.300	\$146.285	\$87.500
Costo por viaje del Country Manager cada 3 meses	\$351.120	\$198.000	\$396.660
Impuesto a la Renta	35%	29,50%	30%
Gasto de abrir un startup	\$583.968	\$392.700	\$1.085.885
Número de empresas	585	282	717
20% De las empresas	117	56	143

Tasa de crecimiento mensual estimada	14,6%	12,2%	15,2%
---	-------	-------	-------

*Tabla 17: Comparación de parámetros por país
Fuente: Elaboración propia a partir de diversas fuentes antes señaladas*

8.3 RESULTADOS

Para estimar el VAN se asumió una tasa de descuento de 20% para cada una de las posibilidades de expansión para la organización. De esta forma los VAN observados pueden ser comparados entre sí con mayor facilidad para determinar la rentabilidad de uno por sobre otro.

Para esta evaluación se asume que la organización mantendrá un flujo constante hacia el infinito luego del mes 36 de operación en cada país.

Así se entrega un VAN como el observado en Tabla 11, que se encuentra en la página 68. Donde se puede ver que Perú tiene la menor rentabilidad de todos. Siendo México el que tiene mayor rentabilidad, y Colombia el que se encuentra en medio. No obstante, este último al parecer es dos veces más rentable de lo que podría ser ingresar en el mercado peruano. Por lo que la rentabilidad reduce la decisión entre Colombia y México por ser los proyectos con mayor rentabilidad.

Si bien se puede obtener esta conclusión a partir de la evaluación financiera, dado el contexto en el cual se ve involucrada la empresa no es suficiente para tomar una decisión de expansión. Debido a eso, la decisión es tratada con mayor profundidad en el capítulo 6.

9 CONCLUSIONES

Para terminar el presente informe se procede a enumerar las conclusiones que se obtuvieron a partir del proyecto. Sin perjuicio de ello, también se realizarán una serie de recomendaciones a la organización para poder implementar o evaluar en el mediano plazo, que no fueron posibles de abordar desde los alcances de esta memoria. Luego se procede a terminar con los aprendizajes de autor luego de haber experimentado y resuelto parte de los problemas de comercialización de los productos de la compañía.

9.1 CONCLUSIONES DEL PROYECTO

Para realizar las conclusiones del presente informe se comenzará por revisar los objetivos específicos planteados dentro del capítulo 0.

El primer objetivo corresponde a identificar las oportunidades y amenazas del mercado. Luego, la organización tiene una oportunidad temporal producto de la capacidad tecnológica con la que cuenta. No obstante, esta no será sostenible en el largo plazo, debido a que eventualmente otras compañías podrían desarrollar el mismo tipo de tecnología. Por ello, la organización tiene dos desafíos.

El primero de estos es que debe crecer lo más rápido posible antes que un competidor tenga la posibilidad de disputar el mercado que está tratando de abarcar. De esta forma la compañía tiene un espacio de tiempo bajo el cual competirá en condiciones cercanas al monopolio y la cual debe aprovechar para asegurar su posición.

La segunda es hacer sostenible esta ventaja en el largo plazo por medio del desarrollo de nuevos servicios, creación de una estructura organizacional afín y el potenciamiento de marca. Por motivos de alcance, sólo la tercera opción fue abarcada en profundidad durante la memoria, no obstante, se decide comunicar esta necesidad a la organización.

Luego, concluyendo a partir del objetivo específico dos, sobre diseñar una estrategia de escalamiento. Se observa que el producto de la organización no está compuesto solamente por la plataforma web, sino que es complementado a partir de su marca y servicios complementarios como el soporte de los *KAMs*. Los cuales son esenciales para mantener la propuesta de valor que tiene la organización de cara a los clientes.

De la misma forma se observa que, con respecto a los sustitutos, los servicios de AIRA tienen la posibilidad de ofrecer un precio radicalmente más bajo. Lo que le permitirá competir por precio manteniendo altas rentabilidades y una tasa de crecimiento propia de una estrategia de penetración de mercado.

Luego, dentro de los canales comunicativos, se apreció que, para mejorar su efectividad, la organización debía centrarse en medios de comunicación propios de un servicio B2B. Debido a esto, no era necesario la inclusión de medios masivos, sino que el trabajo constante en canales de contenido especializado y profesional. Algunos ejemplos de esto incluyen la utilización de LinkedIn y charlas para posicionar el servicio.

Por otro lado, a partir del análisis de mercado se concluye que los sustitos actuales, como el headhunting o las consultoras de selección, no representan una competencia. Más aún, en el caso de las primeras se podrían potenciar como un canal de venta. No así la segunda, debido a que el crecimiento de AIRA como servicio atenta directamente el tamaño de su mercado.

Ahora bien, si se revisa el tercer objetivo específico sobre el planteamiento de un plan de escalamiento. Se concluye que la compañía tiene la posibilidad de iniciar un proceso similar al que ha llevado en Chile, dentro de los otros países de la alianza pacífico por medio de una estrategia *greenfield*. Más aún, a partir del análisis económico realizado en el capítulo 0, se observa que el riesgo económico es bajo debido a las facilidades que entrega un servicio tipo SaaS.

A partir de lo anterior se logra definir los distintos parámetros necesarios para tomar una decisión sobre cuál país priorizar dentro de la alianza pacífico. Llegando a la conclusión de que el más idóneo de todos corresponde a Colombia, luego México y Perú.

Luego, la organización tiene una oportunidad temporal producto de la capacidad tecnológica con la que cuenta. No obstante, esta no será sostenible en el largo plazo, debido a que eventualmente otras compañías podrían desarrollar el mismo tipo de tecnología. Por ello, la organización tiene dos desafíos.

Independiente de lo anterior se llegó a una serie de conclusiones importantes para el devenir de la organización patrocinadora. La primera es que la próxima gran ventaja competitiva de la organización radica fundamentalmente en los datos que está recolectando actualmente y en la posibilidad de mejorar sus sistemas a partir de ello. Esto debido a las limitaciones y dificultades relacionadas con la inteligencia artificial que fueron discutidas durante el informe.

Por otro lado, considerando la naturaleza de los sistemas que se diseñaron en el presente informe, se puede concluir que los canales de comunicación que trabajan en la capa de la consciencia (*awereness*) e interés (*interest*) fueron efectivos. No obstante, debido al periodo de implementación, no se pueden obtener conclusiones vinculadas a las capas de deseo (*desire*) y acción (*action*). Ahora corresponde a la organización patrocinadora implementar lo descrito en el presente informe y mejorar su funcionamiento con el tiempo.

Probablemente una de las mayores conclusiones contextuales de este informe corresponde a las capacidades actuales de la inteligencia artificial. Hoy en día este tiene la posibilidad de acelerar enormemente la toma de decisiones humanas, no obstante, no son independientes todavía como para reemplazar a los trabajadores en contextos variados. Debido a esto, el servicio de AIRA no puede prescindir del psicólogo en el sistema de reclutamiento, ya que cada vacante necesaria dentro de una organización tiene un contexto diferente con variables que no pueden ser ingresadas en AIRA.

La siguiente conclusión que se obtiene del informe es que la compañía patrocinadora requería con urgencia estructurar su proceso de ventas. Probablemente la mayor

limitante a su crecimiento correspondía a la ausencia de este proceso en la cadena de valor y el cual ha comenzado a ser subsanado con la realización de este proyecto.

De la misma forma, se hace patente que la organización debe comenzar a reestructurar sus procesos para poder atender a una mayor masa de clientes. Especialmente, dado que a partir de ahora comenzará a operar en varios países dentro de Latinoamérica. Dentro de esto, el informe sólo logra hacerse cargo de uno de todos los componentes que se encuentran en la cadena de valor quedando el resto pendientes de desarrollar.

9.2 RECOMENDACIONES A LA EMPRESA PATROCINADORA

A partir de las conclusiones antes mencionadas se recomienda a la organización una serie de acciones que le permitirán hacer frente a su devenir de mejor manera.

La primera responde a la necesidad de continuar un proceso de diseño de producto dentro de la organización. Si bien, ahora cuentan con un producto que presenta una ventaja competitiva con respecto al mercado, esta no es sostenible en el largo plazo. Debido a esto se le recomienda a la organización continuar creando mejoras tecnológicas que permitan sostener una creación de valor competitiva con el mercado especialmente usando los datos con los que cuenta y que nadie más debería tener acceso en un periodo largo de tiempo.

Por otro lado, como parte del proceso de comercialización se le recomienda capitalizar el crecimiento y asegurarlo a través de la marca de AIRA. Según lo expuesto por autores como (Aaker 1996; Kapferer 2008), esto podría fortalecer la posición de la compañía y mejorar sus posibilidades de competir ante nuevos actores que puedan copiar sus capacidades técnicas.

Por último, si bien no fue abarcado durante el informe, el proceso de escalamiento requerirá revisar y mejorar el funcionamiento de toda la cadena de valor para alcanzar los niveles de crecimiento deseados. Según lo detallado durante el planteamiento estratégico, una de las más importantes radica en la estructuración de una organización capaz de entregar un servicio de calidad y capaz de seguir sumando clientes.

10 BIBLIOGRAFÍA

AAKER, D.A., 1996. Building Strong Brands. New York, Free Press.

Afiliados Cámara Colombiana de Informática y Telecomunicaciones. [en línea] Cámara Colombiana de Informática y Telecomunicaciones, 2018. <<http://www.ccit.org.co/nuestros-afiliados/>>. [Consulta: 22 mayo 2018].

AHUMANDA, R. y REBOLLEDO, M., 2011. La industria de los head hunters en Chile. [en línea] The Clinic. 29 junio 2011. <<http://www.theclinic.cl/2011/06/29/la-industria-de-los-head-hunters-en-chile/>>. [Consulta: 28 abril 2018].

AIRA | Reclutamiento y Selección en 1 Click. [en línea] AIRA, 2018. <<https://www.airavirtual.com/>>. [Consulta: 13 mayo 2018].

Aira en 50 segundos. [en línea] Youtube, 2015. <https://www.youtube.com/watch?time_continue=1&v=E1MEb0gV3e8>. [Consulta: 13 mayo 2018].

ANDERSON, S., 2018. Google SEO Tutorial for Beginners | How To SEO A Website Step By Step. [en línea] Hobo. <<https://www.hobo-web.co.uk/seo-tutorial/>>. [Consulta: 29 julio 2018].

ANDERSSON, S., 2000. The Internationalization of the Firm from an Entrepreneurial Perspective. *International Studies of Management & Organization*, 30(1):63–92.

Average income around the world. [en línea] World Data, 2016. <<https://www.worlddata.info/average-income.php>>. [Consulta: 21 julio 2018].

BENLIAN, A., KOUFARIS, M. y HESS, T., 2011. Service Quality in Software-as-a-Service: Developing the SaaS-Qual Measure and Examining Its Role in Usage Continuance. *Journal of Management Information Systems*, 28(3):85–126.

BERSIN, J., 2016. The HR Software Market Reinvents Itself. [en línea] Josh Bersin Blog. <<https://joshbersin.com/2016/07/the-hr-software-market-reinvents-itself/>>. [Consulta: 28 octubre 2017].

BERSIN, J., 2017a. Google for Jobs: Disrupting The \$200 Billion Recruiting Market? [en línea] Josh Bersin Blog. <<https://joshbersin.com/2017/05/google-jobs-disrupting-the-recruiting-market/>>. [Consulta: 28 octubre 2017].

BERSIN, J., 2017b. HR Technology in 2018: Ten Disruptions Ahead. [en línea] Josh Bersin Blog. <<https://joshbersin.com/2017/11/hr-technology-in-2018-ten-disruptions-ahead/>>. [Consulta: 1 abril 2018].

- Best Applicant Tracking Software | 2018 Reviews of the Most Popular Systems. [en línea] Capterra, 2017. <<https://www.capterra.com/applicant-tracking-software/#infographic>>. [Consulta: 28 abril 2018].
- Best Applicant Tracking System (ATS) Software in 2018. [en línea] G2Crowd, 2018. <<https://www.g2crowd.com/categories/applicant-tracking-system-ats>>. [Consulta: 28 abril 2018].
- Best GIS Software in 2018. [en línea] G2Crowd, 2018. <<https://www.g2crowd.com/categories/gis>>. [Consulta: 15 julio 2018].
- Best Infrastructure as a Service (IaaS) Providers in 2018. [en línea] G2Crowd, 2018. <<https://www.g2crowd.com/categories/infrastructure-as-a-service-iaas>>. [Consulta: 15 julio 2018].
- Best Recruiting Automation Software in 2018. [en línea] G2Crowd, 2018. <<https://www.g2crowd.com/categories/recruiting-automation>>. [Consulta: 29 abril 2018].
- Best Recruiting Software in 2018. [en línea] G2crowd, 2018. <<https://www.g2crowd.com/categories/recruiting>>. [Consulta: 28 abril 2018].
- BHARATH, S., 2017. The Anatomy of a High-Converting Lead Generation Form. [en línea] Crazy Egg. <<https://www.crazyegg.com/blog/anatomy-lead-generation-form/>>. [Consulta: 3 junio 2018].
- Bolsa Nacional de Empleo BNE.cl. [en línea] Ministerio del Trabajo y Previsión Social, 2018. <<https://www.bne.cl/>>. [Consulta: 22 mayo 2018].
- CAMERON, K. s. y QUINN, R.E., 2006. Diagnosing and Changing Organizational Culture. . San Francisco, USA, s.n.
- CARLOTTU JR., S.J., COE, M.E. y PERREY, J., 2014. Making brand portfolios work. [en línea] McKinsey & Company. <<https://www.mckinsey.com/business-functions/marketing-and-sales/our-insights/making-brand-portfolios-work>>. [Consulta: 13 mayo 2018].
- Catálogo del Sistema Financiero Mexicano. [en línea] Secretaría de Hacienda y Crédito Público, 2018. <<https://www.gob.mx/shcp/documentos/catalogo-del-sistema-financiero-mexicano>>. [Consulta: 22 mayo 2018].
- Centro de Empleo. [en línea] Ministerio del Trabajo, 2018. <<http://silnet.trabajo.gob.pe:8080/empleoperu/Pedido.do?method=inicio>>. [Consulta: 22 mayo 2018].

- CHUI, M., MANYIKA, J. y MIREMADI, M., 2016. Where machines could replace humans -and where they can't (yet). [en línea] McKinsey Quarterly. <<https://www.mckinsey.com/business-functions/digital-mckinsey/our-insights/where-machines-could-replace-humans-and-where-they-cant-yet>>. [Consulta: 11 febrero 2018].
- CHUI, M., MANYIKA, J. y MIREMADI, M., 2018. What AI can and can't do (yet) for your business. [en línea] McKinsey Quarterly. <<https://www.mckinsey.com/business-functions/mckinsey-analytics/our-insights/what-ai-can-and-cant-do-yet-for-your-business>>. [Consulta: 11 febrero 2018].
- Codelco optimiza la gestión de las personas con SuccessFactors. [en línea] SAP Noticias, 2013. <<https://news.sap.com/latinamerica/2013/11/27/codelco-optimiza-la-gestion-de-las-personas-con-successfactors/>>. [Consulta: 28 abril 2018].
- Coworker.com: Find & Review Coworking Spaces. [en línea] Coworker, 2018. <<https://www.coworker.com/>>. [Consulta: 21 julio 2018].
- Creative Destruction. [en línea] Investopedia, 2018. <<https://www.investopedia.com/terms/c/createdestruction.asp>>. [Consulta: 28 julio 2018].
- Directorio Minero - Mineras. [en línea] Directorio Minero, 2018. <<http://www.directoriominero.mx/index.php?r=mineras/index>>. [Consulta: 22 mayo 2018].
- Directorio Minero de Chile. [en línea] DIRECMIN - El Directorio Minero de Chile, 2018. <<http://www.direcmin.com/companias-mineras>>. [Consulta: 22 mayo 2018].
- Doing Business - Measuring Business Regulations. [en línea] Doing Business, 2018. <<http://www.doingbusiness.org/>>. [Consulta: 21 julio 2018].
- DORAISWAMY, M., 2017. Forget AI. The real revolution could be IA | World Economic Forum. [en línea] World Economic Forum. <<https://www.weforum.org/agenda/2017/01/forget-ai-real-revolution-ia/>>. [Consulta: 19 mayo 2018].
- Empresas operadoras - OSIPTEL. [en línea] Osiptel, 2018. <<https://www.osiptel.gob.pe/categoria/enlaces-empresas-operadoras>>. [Consulta: 22 mayo 2018].
- ENGLISH G., J., 2011. El auge de las empresas de outsourcing y servicios transitorios. [en línea] La Tercera. <<http://www2.latercera.com/noticia/el-auge-de-las-empresas-de-outsourcing-y-servicios-transitorios/>>. [Consulta: 28 abril 2018].

- Entidades Financieras. [en línea] Banco Central de Reserva del Perú, 2018. <<http://www.bcrp.gob.pe/sitios-de-interes/entidades-financieras.html>>. [Consulta: 22 mayo 2018].
- Estadísticas de empresa. [en línea] Servicio de Impuestos Internos, 2016. <http://www.sii.cl/estadisticas/empresas_tamano_ventas.htm>. [Consulta: 26 noviembre 2017].
- Estadísticas por carrera. [en línea] mifuturolaboral.cl, 2018. <<http://www.mifuturo.cl/index.php/futuro-laboral/buscador-por-carrera?tecnico=false&cmbareas=10&cmbinstituciones=3>>. [Consulta: 21 julio 2018].
- EVANS, J., 2017. After the end of the startup era | TechCrunch. [en línea] TechCrunch. <https://beta.techcrunch.com/2017/10/22/ask-not-for-whom-the-deadpool-tolls/?_ga=2.210303254.2015971342.1526226299-2063239539.1526226299>. [Consulta: 13 mayo 2018].
- EWENSTEIN, B., SIMTH, W. y SOLOGAR, A., 2015. Changing change management. [en línea] McKinsey & Company. <<https://www.mckinsey.com/featured-insights/leadership/changing-change-management>>. [Consulta: 13 mayo 2018].
- GDP (current US\$). [en línea] The World Bank, 2018. <<https://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.MKTP.CD?end=2017&locations=CL-PE-MX-CO&start=2011>>. [Consulta: 16 julio 2018].
- GDP growth (annual %). [en línea] The World Bank, 2018. <<https://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.MKTP.KD.ZG?end=2017&locations=CL-PE-MX-CO&start=2011>>. [Consulta: 16 julio 2018].
- GNANASAMBANDAM, C., MILLER, A. y SPRAGUE, K., 2017. Grow fast or die slow: The role of profitability in sustainable growth. [en línea] McKinsey's. <<https://www.mckinsey.com/industries/high-tech/our-insights/grow-fast-or-die-slow-the-role-of-profitability-in-sustainable-growth>>. [Consulta: 12 noviembre 2017].
- GOLDSTEIN, N.J., MARTIN, S. y CIALDINI, R.B., 2007. Yes!: 50 secrets from the science of persuasion. . S.I., Profile.
- GRAHAM, P., 2012. Startup = Growth. [en línea] Paul Graham Blog. <<http://www.paulgraham.com/growth.html>>. [Consulta: 27 noviembre 2017].
- GUZMÁN, A., 2017. Estudio prevé que el 50% de los trabajadores chilenos será reemplazado por máquinas. [en línea] CIPER. Santiago, 13 febrero 2017. pp. 1. <<http://ciperchile.cl/2017/02/13/estudio-preve-que-el-50-de-los-trabajadores-chilenos-sera-reemplazado-por-maquinas/>>. [Consulta: 27 noviembre 2017].

HITT, M.A., IRELAND, R.D. y HOSKISSON, R.E., 2008. Administración Estratégica: competitividad y globalización. . CENGAGE Learning Editores S.A., CENGAGE Learning Editores S.A.

Impuestos en Colombia. [en línea] Procolombia, 2018. <<http://www.inviertaencolombia.com.co/como-invertir/impuestos.html>>. [Consulta: 28 julio 2018].

Individuals using the Internet (% of population). [en línea] The World Bank, 2017. <<https://data.worldbank.org/indicator/IT.NET.USER.ZS>>. [Consulta: 6 mayo 2018].

JACKSON, D., 2018. How to Create a B2B Social Media Strategy (Without Being Boring). [en línea] Sprout Social. <<https://sproutsocial.com/insights/b2b-social-media-strategy/>>. [Consulta: 2 junio 2018].

JACKSON, K.L., 2011. The Economic Benefit of Cloud Computing. [en línea] Forbes. <<https://www.forbes.com/sites/kevinjackson/2011/09/17/the-economic-benefit-of-cloud-computing/#4d6e158e225c>>. [Consulta: 13 mayo 2018].

KAPFERER, J.-N., 2008. The New Strategic Brand Management: Creating and Sustaining Brand Equity Long Term. . S.I., s.n.

KAPLAN, R.S. y NORTON, D.P., 2000. Having Trouble with Your Strategy? Then Map It. [en línea] Harvard Business Review. <<https://hbr.org/2000/09/having-trouble-with-your-strategy-then-map-it>>. [Consulta: 23 junio 2018].

KNIGHT, G.A., 2001. Entrepreneurship and strategy in the international SME. [en línea] Journal of International Management, 7(3):155–171. <<http://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S1075425301000424>>. [Consulta: 16 junio 2018].

KRIDER, J., O'LEONARD, K. y ERICKSON, R., 2015. Bersin by Deloitte's Talent Acquisition Factbook 2015. [en línea] . <<http://resources.glassdoor.com/talent-acquisition-factbook-2015.html>>. [Consulta: 26 noviembre 2017].

LEVITT, T., 1965. Exploit the Product Life Cycle. [en línea] Harvard Business Review. <<https://hbr.org/1965/11/exploit-the-product-life-cycle>>. [Consulta: 18 mayo 2018].

Lista de Instituciones Reguladas por SBIF. [en línea] Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras Chile, 2018. <<https://www.sbif.cl/sbifweb/servlet/ConozcaSBIF?indice=7.5.1.1&idContenido=483#AF>>. [Consulta: 22 mayo 2018].

Lista de socios de ANATEL. [en línea] ANATEL, 2018. <<http://www.anatel.org.mx/socios.php>>. [Consulta: 22 mayo 2018].

- Lista general de entidades vigiladas por la Superintendencia Financiera de Colombia. [en línea] Superintendencia Financiera de Colombia, 2018. <<https://www.superfinanciera.gov.co/publicacion/lista-general-de-entidades-vigiladas-por-la-superintendencia-financiera-de-colombia-61694>>. [Consulta: 22 mayo 2018].
- MAKRIDAKIS, S., 2017. The forthcoming Artificial Intelligence (AI) revolution: Its impact on society and firms. [en línea] Futures, 90:46–60. <<http://dx.doi.org/10.1016/j.futures.2017.03.006>>.
- Mexico Tax Laws Tax System , Mexico Tax rates, Individual Income Tax, Corporate Tax, Capital gain, Mexico Tax Deductions, Deduction of Tax at Source. [en línea] World Wide Tax, 2018. <http://www.worldwide-tax.com/mexico/mexico_taxes.asp>. [Consulta: 28 julio 2018].
- Minería. [en línea] Sociedad Nacional de Minería Petróleo y Energía, 2018. <<http://www.snmpe.org.pe/quienes-somos/asociados/mineria.html?start=40>>. [Consulta: 22 mayo 2018].
- Mobile cellular subscriptions (per 100 people). [en línea] The World Bank, 2017. <<https://data.worldbank.org/indicator/IT.CEL.SETS.P2>>. [Consulta: 6 mayo 2018].
- MOORE, G.A., 2002. Crossing the chasm : marketing and selling disruptive products to mainstream customers. . S.I., HarperBusiness Essentials.
- NORTHON, L., 2016. 2016 Human Capital Benchmarking Report. [en línea] . S.I.: [Consulta: 1 abril 2018]. <<https://www.shrm.org/hr-today/trends-and-forecasting/research-and-surveys/Documents/2016-Human-Capital-Report.pdf>>.
- PARASUMAN, A., ZEITHAML, V. y BERRY, L., 1988. A Multiple Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality. Journal of Retailing, 64(1):12–37.
- PATEL, N., 2017. 7 Ways to Increase Your Form Field Conversion Rate (by Up to 672%). [en línea] NEILPATEL. <<https://neilpatel.com/blog/the-definitive-guide-to-lead-generation-form-optimization/>>. [Consulta: 3 junio 2018].
- PEÑA L., N., 2013. Santiaguinos se demoran en promedio tres meses en volver a encontrar empleo. [en línea] La Tercera. 27 abril 2013. <<http://www2.latercera.com/noticia/santiaguinos-se-demoran-en-promedio-tres-meses-en-volver-a-encontrar-empleo/>>. [Consulta: 13 abril 2018].
- POOLE, D., MACKWORTH, A. y GOEBEL, R., 1998. Computational Intelligence: A Logical Approach. [en línea] Oxford University Press. <<http://www.cs.ubc.ca/~poole/ci.html>>. [Consulta: 4 febrero 2018].

Por qué la gente no asiste a una entrevista de trabajo. [en línea] Universia, 2012. <<http://noticias.universia.cl/en-portada/noticia/2012/03/26/919536/que-gente-no-asiste-entrevista-trabajo.html>>. [Consulta: 29 abril 2018].

Portal del Empleo. [en línea] Servicio Nacional de Empleo, 2018. <<https://www.empleo.gob.mx/>>. [Consulta: 22 mayo 2018].

PORTER, M.E., 1979. How Competitive Forces Shape Strategy. [en línea] Harvard Business Review, <<https://hbr.org/1979/03/how-competitive-forces-shape-strategy>>.

PORTER, M.E., 1985. Competitive advantage: creating and sustaining superior performance. [en línea] . S.I., s.n. [Consulta: 19 mayo 2018].

Public Relations Definition - Entrepreneur Small Business Encyclopedia. [en línea] Entrepreneur, 2018. <<https://www.entrepreneur.com/encyclopedia/public-relations>>. [Consulta: 3 junio 2018].

PULIZZI, J., 2015. What Effective B2B Content Marketing Looks Like [New Research]. [en línea] Content Marketing Institute. <<https://contentmarketinginstitute.com/2015/09/b2b-content-marketing-research/>>. [Consulta: 3 junio 2018].

Retailers por país. [en línea] America Retail, 2018. <<http://www.america-retail.com/directorioretail/paises/argentina/>>. [Consulta: 21 mayo 2018].

Scalability. [en línea] Investopedia, 2018. <<https://www.investopedia.com/terms/s/scalability.asp>>. [Consulta: 18 mayo 2018].

Search Engine Optimization (SEO) Starter Guide - Search Console Help. [en línea] Search Console Support, 2018. <<https://support.google.com/webmasters/answer/7451184?hl=en>>. [Consulta: 29 julio 2018].

Search Engine Optimization Definition - Entrepreneur Small Business Encyclopedia. [en línea] Entrepreneur, 2018. <<https://www.entrepreneur.com/encyclopedia/search-engine-optimization>>. [Consulta: 3 junio 2018].

Sector Telecomunicaciones Primer Trimestre 2017. [en línea] , 2017. Santiago: [Consulta: 21 mayo 2018]. <http://www.subtel.gob.cl/wp-content/uploads/2017/07/PPT_Series_MARZO_2017_V3.pdf>.

SIMON, P., 2010. The next wave of technologies : opportunities from chaos. . S.I., John Wiley & Sons.

- Six Forces Model. [en línea] Investopedia, 2018. <<https://www.investopedia.com/terms/s/six-forces-model.asp>>. [Consulta: 13 abril 2018].
- Skyscanner - Compare Cheap Flights, Hotels & Car Hire. [en línea] Skyscanner, 2018. <<https://www.skyscanner.net/>>. [Consulta: 21 julio 2018].
- TAYLOR, M., 2018. 2018's Best Lead Generation Forms - 21 Examples To Try. [en línea] Venture Harbour. <<https://www.ventureharbour.com/high-converting-lead-generation-forms/>>. [Consulta: 3 junio 2018].
- THAI, M.T.T. y CHONG, L.C., 2013. Dynamic experimental internationalization: Strategy of SMEs from a transition economy. [en línea] Journal of International Entrepreneurship, 11(4):370–399. <<http://link.springer.com/10.1007/s10843-013-0110-4>>. [Consulta: 16 junio 2018].
- THIEL, P.A. y MASTERS, B. (Blake G., 2014. Zero to one : notes on startups, or how to build the future. . 2014. S.I., Crown Business.
- TOMCZAK, T., REINECKE, S. y KUSS, A., 2018. Strategic Marketing. [en línea] . Wiesbaden, Springer Fachmedien Wiesbaden. [Consulta: 27 noviembre 2017].
- Top Applicant Tracking Systems. [en línea] Software-Advice, 2018. <<https://www.softwareadvice.com/hr/applicant-tracking-software-comparison/#top-products>>. [Consulta: 28 abril 2018].
- Versión Digital Directorio Minero 2017 - Colsa / Mininco. [en línea] Mininco, 2017. Bogotá: [Consulta: 22 mayo 2018]. <http://www.colsa.co/index.php?option=com_wrapper&view=wrapper&Itemid=348>.
- Weblet Importer. [en línea] SUNAT, 2018. <<http://orientacion.sunat.gob.pe/index.php/empresas-menu/impuesto-a-la-renta-empresas/regimen-general-del-impuesto-a-la-renta-empresas/calculo-anual-del-impuesto-a-la-renta-empresas/2900-03-tasas-para-la-determinacion-del-impuesto-a-la-renta-anual>>. [Consulta: 28 julio 2018].
- What Is CSAT and How Do You Measure It? | Qualtrics. [en línea] Qualtrics, 2018. <<https://www.qualtrics.com/experience-management/customer/what-is-csat/>>. [Consulta: 7 julio 2018].
- What is human resource management (HRM)? definition and meaning. [en línea] BusinessDictionary, 2018. <<http://www.businessdictionary.com/definition/human-resource-management-HRM.html>>. [Consulta: 1 abril 2018].

WILSON-REW, A., 2016. 16+ Kick-Ass Call-to-Action Statistics That Prove CTAs Are Essential. [en línea] Protocol 80. <<https://www.protocol80.com/blog/16-kick-ass-call-to-action-statistics-that-prove-ctas-are-essential>>. [Consulta: 3 junio 2018].

World Bank Enterprise Survey of Business Managers. [en línea] Enterprise Surveys, 2010. <<http://www.enterprisesurveys.org/>>. [Consulta: 6 mayo 2018].

11 ANEXOS

11.1 ANEXO N°1: ENCUESTA DE SATISFACCIÓN DE AIRA

La escala utilizada durante la encuesta correspondía a una escala Likert, de esta forma la persona asigna un nivel de satisfacción dentro de la encuesta que luego se traduce en un puntaje.

En particular para esta evaluación se utilizó el índice de satisfacción CSAT que fue discutido dentro del marco teórico.

Finalmente, la encuesta consistió en las siguientes preguntas:

Considerando el servicio de AIRA. Cuál es tu nivel de satisfacción sobre...

- *Servicio general.*
- *[Resultado] Calidad candidatos recomendados.*
- *[Reclutamiento] Cantidad de postulantes.*
- *[Flexibilidad] Adaptabilidad a sus vacantes.*
- *[Formación] Capacitación.*
- *[Cercanía] El trabajo de su KAM.*
- *[Resolución] Velocidad resolución contingencias.*

11.2 ANEXO N°2: LOGOS DE LA EMPRESA ANTES DEL REDISEÑO DE MARCA

11.2.1 Logo del servicio AIRA



11.2.2 Logo del servicio Practijob



11.3 ANEXO N°3: LOGOS Y ARQUITECTURA DE MARCA LUEGO DEL REDISEÑO



11.4 ANEXO N°4: PARAMETRIZACIÓN DE LAS CUALIDADES DE LAS ARQUITECTURAS DE MARCA

Es importante aclarar que esta parametrización surge de la lectura de diversas fuentes bibliográficas antes citadas. No obstante, no se encuentra una metodología matemática para tomar este tipo de decisiones. Por ende, se intenta aproximar a través de esta parametrización y el posterior cálculo de distancia con respecto a la estrategia de la organización.

11.4.1 Escala Likert

Muy alta	5
Alta	4
Media	3
Baja	2
Muy Baja	1

11.4.2 Parametrización de las arquitecturas de marca

N	Variable	Brand House	Sub Brands	Endorsed Brands	House of Brands
1	Ejemplo	Virgin / Michael Page	Apple con Itunes, I Mac, Iphone	Sony con respecto a Playstation, Walkman, Ericcson	Unilever
2	Correlación entre las marcas	5	4	3	2
3	Velocidad de crecimiento del “Brand Equity”	5	3	2	1
4	Inversión necesaria para implementa la estrategia de marca	2	3	3	4
5	Complejidad de la gestión del portafolio de marcas	1	3	4	5
6	Valor potencial del portafolio	4	3	3	2

11.4.3 Parametrización de la estrategia de AIRA

Variable	Estrategia de AIRA
Correlación entre las marcas	3
Velocidad de crecimiento del “Brand Equity”	5
Inversión necesaria para implementa la estrategia de marca	1
Complejidad de la gestión del portafolio de marcas	2
Valor potencial del portafolio	4

11.5 ANEXO N°5: POST DE L'OREAL SOBRE SU SISTEMA DE RECLUTAMIENTO SIN AUTOMATIZACIÓN



L'Oréal Talent

@loreal talent

Follow



#DidYouKnow your #CV is in safe human hands, read by our #recruiters 👉 real people and not analysed using algorithms. Meet our Spanish team!

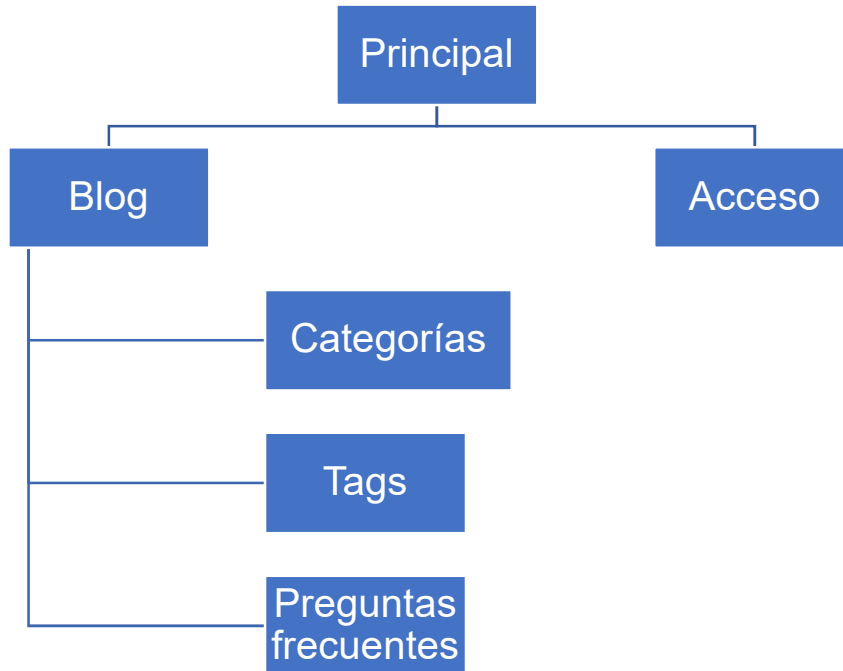


3:00 AM - 12 May 2018

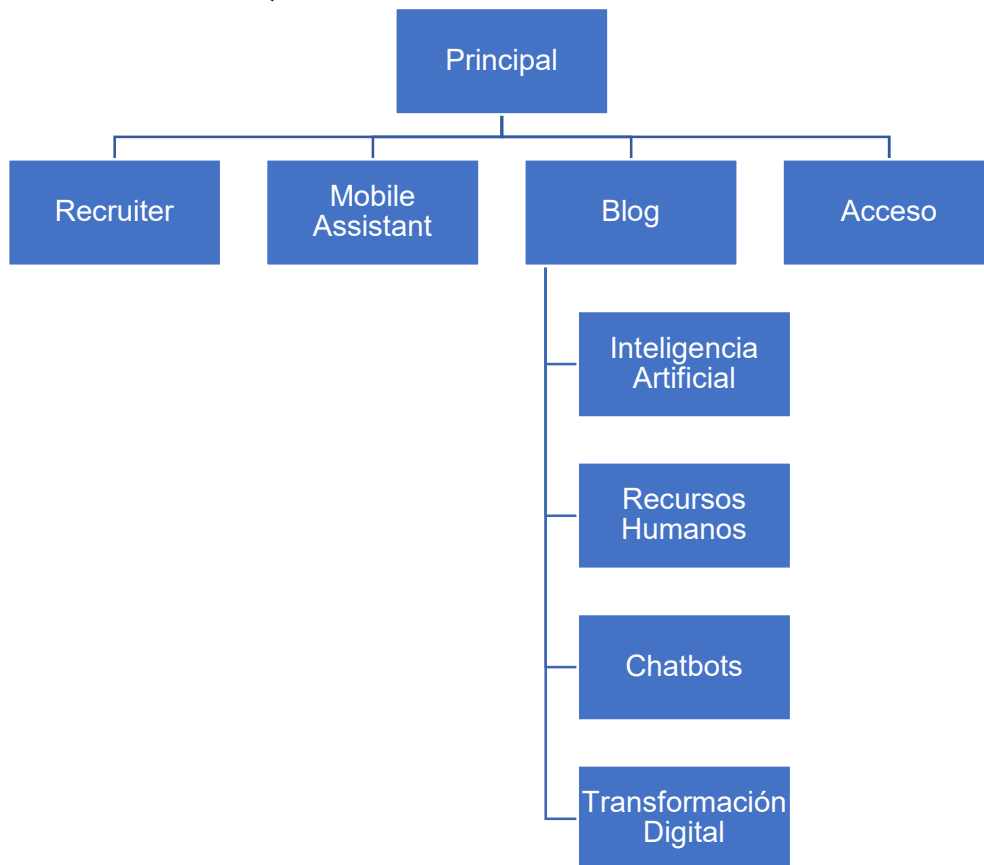
10 Likes



11.6 ANEXO N°6: ARQUITECTURA DEL SITIO PREVIO REDISEÑO



11.7 ANEXO N°7: ARQUITECTURA DEL SITIO POSTERIOR REDISEÑO



11.8 ANEXO N°8: HEATMAP DEL SITIO WWW.AIRAVIRTUAL.COM

Aira [Home](#) [Recruiter](#) [Mobile Assistant](#) [Outplacement](#) [Blog](#)

Súmate a la transformación digital. **transformación inteligente** con

Tu asistente virtual de recursos humanos

Prueba AIR

Aira Recruiter

Una terna en ** días usando Inteligencia Artificial

- Rankea *** CVs en un segundo.
- Revisa sólo * postulantes finalistas.
- ***% de los postulantes les fascina su experiencia Online.

DESCUBRE AIRA RECRUITER

Aira Mobile Assistant

Un asistente de voz en tiempo real como SIRI para Recursos Humanos

- Apoyo ** a tus colaboradores.
- Dudas resueltas en tiempo real.
- Respuestas personalizadas según empresa.

DESCUBRE AIRA MOBILE ASSISTANT



Aira

Outplacement

Apoya a tus colaboradores más allá del último día con asistencia full digital

- Evalúa y mejora tu CV.
- Entrénate para las entrevistas presenciales.
- Descubre tu potencial como colaborador.

DESCUBRE AIRA OUTPLACEMENT

CONFÍAN EN NOSOTROS



Descubre la transformación digital *inteligente*

Y conviértete en el área más COOL de tu empresa

AIRA EN LOS MEDIOS

Las Últimas Noticias



El Definido

Contáctanos

¡Escribenos para agendar tu piloto ahora ya!

*****	*****	*****
*****	*****	Cantidad de Empleados*
*****	Servicio*	
Comentarios		

No soy un robot



Enviar

11.9 ANEXO N°9: REGRESIÓN LINEAL REALIZADA SOBRE LAS IMPRESIONES QUE GENERA EL CONTENIDO DE AIRA

Source	SS	df	MS	Number of obs =	45
Model	15152418.3	7	2164631.19	F(7, 37) =	2.66
Residual	30071414.7	37	812740.937	Prob > F =	0.0245
				R-squared =	0.3351
				Adj R-squared =	0.2093
Total	45223833	44	1027814.39	Root MSE =	901.52

alcance	Coef.	Std. Err.	t	P> t	[95% Conf. Interval]	
video	430.5143	383.8041	1.12	0.269	-347.1466	1208.175
albumdefotos	758.3452	370.8252	2.05	0.048	6.982004	1509.708
etiquetarauncliente	152.8943	341.3598	0.45	0.657	-538.7663	844.5549
jueves	-470.0583	450.3197	-1.04	0.303	-1382.493	442.376
miercoles	-139.0557	435.4738	-0.32	0.751	-1021.409	743.298
martes	744.329	433.6853	1.72	0.094	-134.4009	1623.059
lunes	36.0516	396.2243	0.09	0.928	-766.7751	838.8783
_cons	1466.263	327.7805	4.47	0.000	802.1169	2130.41

11.10 ANEXO N°10: FLUJO DE CAJA PARA EL PROYECTO EN PERÚ

Cifras en Miles de Pesos (CLP)					Porcentaje sobre Ventas		
AÑOS	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 1	Año 2	Año 3
Ingreso							
N° de Clientes (1)		3	14	56			
Ingreso Total		79,167	379,167	1,583,333			
INGRESO TOTAL	0	79,167	379,167	1,583,333	100%	100%	100%
Egreso							
Costo Inicial							
Costo Fundar Startup	-393				0%	0%	0%
Costo Fijo							
Sueldo Country Manager		-20,232	-20,232	-20,232	-26%	-5%	-1%
Viajes Country Manager	-198	-792	-792	-792	-1%	0%	0%
Estadía y Transporte		-4,200	-4,200	-4,200	-5%	-1%	0%
Marketing Digital		-5,700	-11,400	-12,000	-7%	-3%	-1%
Costo Variable							
N° de KAM Perú (1)		0	2	9			
Sueldo KAM Perú		0	-7,409	-42,972	0%	-2%	-3%
Comisión Alianzas		0	-18,333	-79,167	0%	-5%	-5%
Costo Cowork		-1,755	-3,218	-10,240	-2%	-1%	-1%
COSTO TOTAL	-591	-32,679	-65,584	-169,602	-41%	-17%	-11%
Utilidad/Pérdida	-591	46,487	313,582	1,413,731	59%	83%	89%
Impuesto		-13,714	-92,507	-417,051	-17%	-24%	-26%
FLUJO DE CAJA	-591	32,774	221,075	996,680	41%	58%	63%
Flujo de Caja Acumulado	-591	32,183	253,258	1,249,939	41%	67%	79%
Flujo de Caja Acumulado Descontado	-591	26,721	180,245	757,028			
	VAN FLUJO	757,028					
	VAN TERMINAL	2,883,913					
	VAN TOTAL (Miles de CLP)	3,640,941					

(1) Al final de cada año

11.11 ANEXO N°11: FLUJO DE CAJA PARA EL PROYECTO EN COLOMBIA

Cifras en Miles de Pesos (CLP)					Porcentaje sobre Ventas		
AÑOS	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 1	Año 2	Año 3
Ingreso							
N° de Clientes (1)		4	22	117			
Ingreso Total		91,667	575,000	3,066,667			
INGRESO TOTAL	0	91,667	575,000	3,066,667	100%	100%	100%
Egreso							
Costo Inicial							
Costo Fundar Startup	-584				0%	0%	0%
Costo Fijo							
Sueldo Country Manager		-20,232	-20,232	-20,232	-22%	-4%	-1%
Viajes Country Manager	-351	-1,404	-1,404	-1,404	-2%	0%	0%
Estadía y Transporte		-4,200	-4,200	-4,200	-5%	-1%	0%
Marketing Digital		-5,700	-11,400	-12,000	-6%	-2%	0%
Costo Variable							
N° de KAM Perú (1)		0	3	19			
Sueldo KAM Colombia		0	-13,357	-91,929	0%	-2%	-3%
Comisión Alianzas		-833	-28,750	-153,333	-1%	-5%	-5%
Costo Cowork		-1,684	-4,069	-18,099	-2%	-1%	-1%
COSTO TOTAL	-935	-34,053	-83,412	-301,198	-37%	-15%	-10%
Utilidad/Pérdida	-935	57,613	491,588	2,765,469	63%	85%	90%
Impuesto		-20,049	-171,072	-962,383	-22%	-30%	-31%
FLUJO DE CAJA	-935	37,564	320,515	1,803,086	41%	56%	59%
Flujo de Caja Acumulado	-935	36,629	357,144	2,160,230	40%	62%	70%
Flujo de Caja Acumulado Descontado	-935	30,368	252,948	1,296,401			
	VAN FLUJO	1,296,401					
	VAN TERMINAL	5,217,262					
	VAN TOTAL (Miles de CLP)	6,513,663					

11.12 ANEXO N°12: FLUJO DE CAJA PARA EL PROYECTO EN MÉXICO

Cifras en Miles de Pesos (CLP)					Porcentaje sobre Ventas		
AÑOS	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 1	Año 2	Año 3
Ingreso							
N° de Clientes (1)		4	26	143			
Ingreso Total		104,167	650,000	3,662,500			
INGRESO TOTAL	0	104,167	650,000	3,662,500	100%	100%	100%
Egreso							
Costo Inicial							
Costo Fundar Startup	-1,086				0%	0%	0%
Costo Fijo							
Sueldo Country Manager		-20,232	-20,232	-20,232	-19%	-3%	-1%
Viajes Country Manager	-397	-1,587	-1,587	-1,587	-2%	0%	0%
Estadía y Transporte		-4,200	-4,200	-4,200	-4%	-1%	0%
Marketing Digital		-5,700	-11,400	-12,000	-5%	-2%	0%
Costo Variable							
N° de KAM Perú (1)		0	4	23			
Sueldo KAM México		0	-23,639	-157,592	0%	-4%	-4%
Comisión Alianzas		-1,667	-32,500	-183,125	-2%	-5%	-5%
Costo Cowork		-1,050	-2,888	-13,300	-1%	0%	0%
COSTO TOTAL	-1,483	-34,435	-96,445	-392,036	-33%	-15%	-11%
Utilidad/Pérdida	-1,483	69,731	553,555	3,270,464	67%	85%	89%
Impuesto		-20,919	-166,067	-981,139	-20%	-26%	-27%
FLUJO DE CAJA	-1,483	48,812	387,489	2,289,325	47%	60%	63%
Flujo de Caja Acumulado	-1,483	47,329	434,818	2,724,143	45%	67%	74%
Flujo de Caja Acumulado Descontado	-1,483	39,194	308,283	1,633,124			
	VAN FLUJO	1,633,124					
	VAN TERMINAL	6,624,204					
	VAN TOTAL (Miles de CLP)	8,257,328					

(1) Al final de cada año